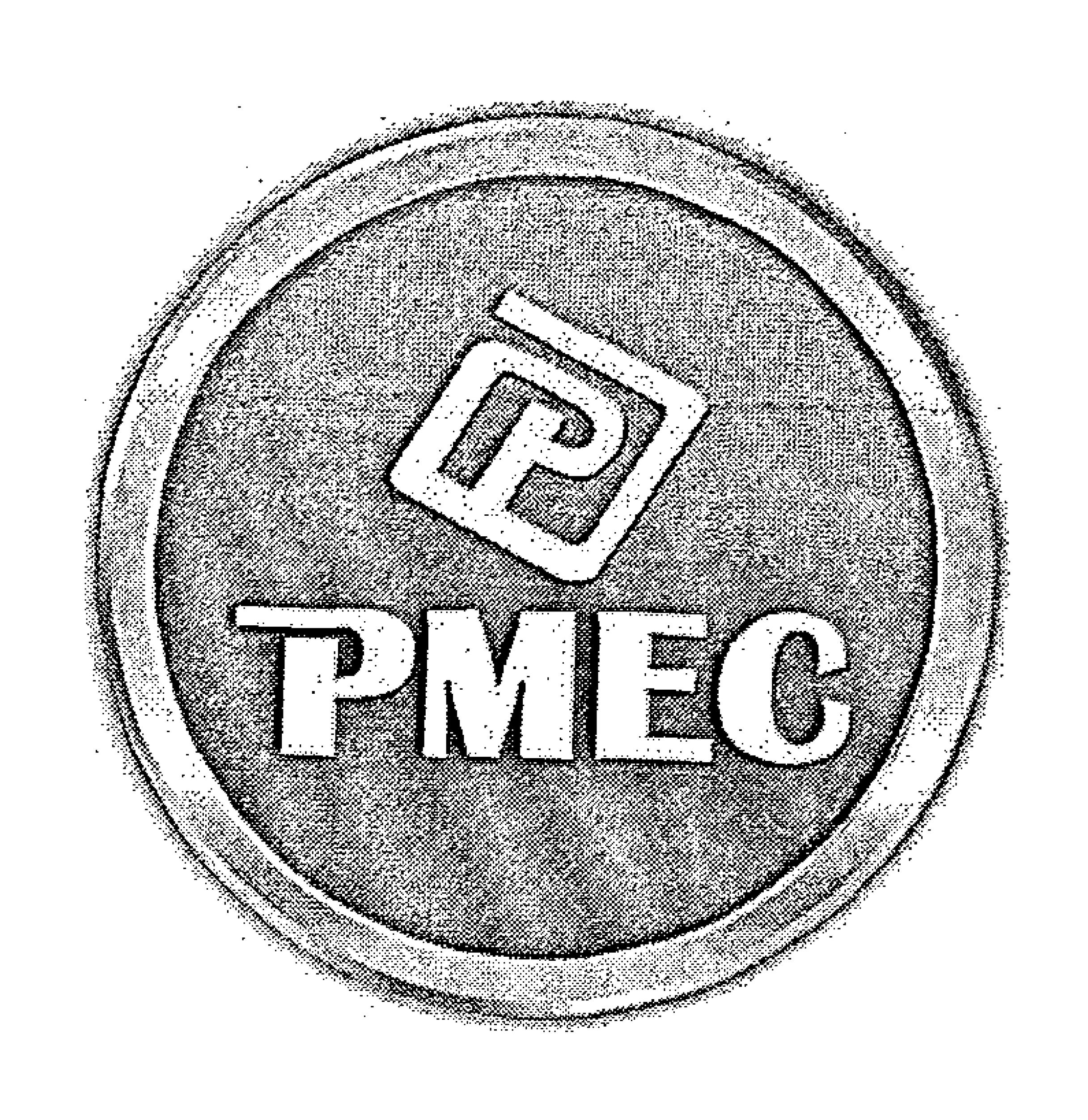

106
Measuring Customer Satisfaction
KNOWLEDGE
Skills
Attitude
المناهج التدريبية
قياس رضاء
العملاء



قياس رضاء العملاء

٢٠١٢

PMEC

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : 5-271-337-977

رقم الإيـــــداع: 2007/8537

المحتويات

القضايا الاستراتيجية والاستجابة

التساؤلات والقضايا الرئيسية

يمكن القول إن "دونالد بيترسون" ـ الرئيس السابق لشركة فورد للسيارات ـ قد تحدّث بلسان أية منشأة في العالم تضع نصب أعينها العناية بالعملاء عندما قال: "إذا لم نكن موجهيّن نحو العملاء فلن تكون سياراتنا كذلك أيضاً". وقد حدث تطور هام وهو تصميم مقياس أو معيار مورد السيارات العالمي QS9000 بالاشتراك مع شركة جنرال موتورز وكرايزلر.

وهناك ضرورتان يفرضهما العمل مع هذه النوعية من العملاء، هما تسليم المكونات في الوقت المحدد بنسبة ١٠٠٪ وأن يبلغ عدد الأجزاء المرفوضة ٢٥٠ جزءاً لكل مليون جزء أو يقل عن ذلك. ومع قيام الشركات العملاقة العالمية بإعادة تحديد موقعها من أجل كسب ولاء المشترين، أصبح العميل موضع الاهتمام.

ويواجه قطاع الخدمات المالية بالمملكة المتحدة ضغوطاً مماثلة ويضع "مايك جاكسون" كبير المسئولين التنفيذيين بجمعية برمنجهام ـ التي تعد نموذجاً يُحتذى في مدخلها الكلي الشامل إلى قياس أداء العملاء يضع رقم تليفونه المنزلي في استقصاءات العملاء الشهرية تحسّباً لرغبة أصحاب الشكاوى في عرض شكاواهم على كبار المسئولين بالجمعية. وقد تم توزيع أكثر من مليون استمارة استبيان في غضون الأعوام الخمسة الماضية تحت شعارين اثنين "الاختيار الأول" و "نيل التقدير عن التميز".

والآن ومنذ أن تم مؤخراً إجراء مراجعة استراتيجية؛ أصبحت المجموعة التنفيذية التابعة لجاكسون تحمل رسمياً اسم "فريق علاقات العملاء" الأمر الذي يحمل في طياته دلالات قوية. كذلك أصبحت الأرقام والإحصائيات الشهرية الخاصة بالرضا وعدم الرضا والهروب والاحتفاظ تُعرض عليه، ويترتب على ذلك طرح التساؤلات التالية: ما هي دلالة هذه الأرقام؟ كيف يجب أن تكون استجابتنا؟ ومن الذي سيتولى اتخاذ الإجراءات اللازمة؟

وتؤكد البحوث التي أجريت في أمريكا الشمالية أهمية رضا العملاء بالنسبة لكبار المسئولين التنفيذيين، وهو ما يتضح من خلال استقصاء قادة الأعمال الأمريكيين الذي أجرته مؤسسة "ديلويت آند توش". حيث طُلب من أكثر من ٢٠٠ مسئول تنفيذي بشركات "فورتشن ١٠٠٠" أن يذكروا أكبر التحديات التي تواجههم وقد جاءت المنافسة العالمية وإنتاجية قوة العمل على رأس تلك التحديات وذكر ٧٥٪ من المسئولين التنفيذيين أن خدمة العملاء هي الحل الداخلي الرئيسي أو عامل النجاح الحاكم.

وتثير هذه النبذة الموجزة النقاط الهامة التالية:

- الضغوط التنافسية تجبر الشركات على العودة إلى التركيز على العملاء باعتبارهم عوامل حيوية في النجاح المؤسسي على المدى المتوسط إلى المدى البعيد.
- ينبغي أن يتم تعبئة وحشد المنشأة وراء رؤية سهلة الفهم.
- تقوم القيادة بدفع وتوجيه العملاء شخصياً وبصورة حتمية وظاهرة وواضحة.
- قياس أداء العملاء المناسب يشكل قضية استراتيجية.

غير أنه لا يمكن تناول قياس أداء العملاء ببساطة من منظور الجهد أو تحقيقه بواسطة تطبيق أفضل المقاييس الممكنة، كما تعتقد بعض المنشآت، وذلك ما يبرهن عليه مثال أورده "وتيلي وهيسان" من مؤسسة 4M في كتابهما الذي صدر حديثاً تحت عنوان "النمو الذي يدور حول العملاء".

أعلنت إحدى الشركات التي تعمل في مجال الخدمات المكتبية، التزامها بأن تصبح الشركة الأكثر توجهاً نحو العملاء في نطاق صناعتها وأن تبلغ مستوى عالمياً في فهم العملاء، وبناء على ذلك تم نشر مجموعة مؤلفة من ١٠٥ مقياس لأداء العملاء أو نشاط بحثي بسرعة وتطلب الأمر إشراك ٢٠٠ موظف من ١٧ إدارة وتكلفت العملية ما يقرب من واحد مليون دولار وفي نهاية العام الأول اتضح أن نسبة الاحتفاظ بالعملاء انخفضت إلى ١٠٪ وأن مستويات رضا العملاء هبطت بنسبة ٥٪.

وقد كشفت تحليلات هذه النتائج عن وجود مشكلتين: الأولى عدم تنسيق جهود جمع البيانات ووجود إزدواجية بهذا الشأن، حيث بدأ العملاء يشكون من توجيه أسئلة متشابهة لهم من قبل أفراد مختلفين (وإن كان ذلك لأغراض مختلفة). والثانية: أن القياس لم يتولد عنه استجابة متكررة ومنتظمة حيث أن ٧٥٪ فقط من التغذية المرتدة من العملاء تم اتخاذ اللازم بناء عليها، إلى جانب أن ٤٣٪ من العاملين المشاركين في الأنشطة البحثية احتفظوا بالبيانات.

وتثير القصة عدة تساؤلات رئيسية: لماذا يُستخدم قياس أداء العملاء؟ ما الذي سيتغير نتيجة له؟ كيف سيتم تشكيل العمل ومن يتولى تحقيق ذلك؟ هل تمتلك المنشأة القدرة على الاستجابة؟ أما السؤال الأكثر أهمية فهو ما الذي ينبغي قياسه؟

المؤشرات البحثية

في عام ١٩٩٥ تناول مشروع بحثي للمفاضلة، أجراه مركز التميز في إرضاء العمل التابع لمؤسسة كوبرز وليبراند، الذي يقع في تورنتو بكندا - موضوع كيف يساعد قياس أداء العملاء على خلق تمايز للمنتجات وقيمة العملاء. وقد تضمّنت الدراسة التي حملت اسم IDEAS - وهو اختصار "المداخل الإبداعية إلى تقديم الأداء المتميزّ من خلال ممارسة محسّنة للعملاء وخدمة ذات جودة كلية" - تضمنت هذه المداخل توجيه أسئلة إلى ١٨٠٠ منشأة في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، تمارس نشاطها في مجال تجارة التجزئة والتصنيع والخدمات والضيافة والفندقة، عن فلسفاتها وممارساتها وأساليبها الداخلية، والمؤثرات الخارجية عليها وأدوات تحسين درجة رضا العملاء.

أشار التقرير إلى أنه في حقبة الثمانينيات، قام العملاء بتعريف القيمة بوجه عام على أنها تعني السعر والجودة، أما الآن فينظر للجودة من منظور علاقات الموردين والمرونة والقدرات. وقد قامت الشركات المستجيبة بإجراء استقصاءات للعملاء في المجالات التالية:

- فعالية معالجة الشكاوى - ٨٤٪.
- رضا العملاء - ٧٤٪.
- حاجات العملاء - ٦٥٪.
- الالتزام بالمقاييس والمواصفات - ٥٠٪.
- أفكار المنتجات الجديدة - ٤٧٪.

وقد قامت نسبة ٧٥٪ من تلك الشركات الخاضعة للاستقصاء داخلياً بتقييم نفسها مقارنة بالمنافسين، بينما قامت نسبة ٥٣٪ بمقارنة الأداء التنافسي بالنسبة لعملاء معينين أو احتياجاتهم ومن بين الشركات المستجيبة التي ادّعت أن رضا

العملاء قد تحسّن على مدى العام السابق، تبيّن أن نسبة ٤٥٪ منها تمارس المفاضلة مع الشركات ذات الأداء المتفوق.

ومما يثير الاهتمام أن الدراسة وجدت أن هذه المجموعة لم توافق على أن يكون القياس لمجرد تأكيد الوضع الحالي لأداء العملاء، بل أن نسبة ٣٠٪ تركزّ الآن على:

- الفهم الكامل للعملاء والأسواق والمنافسين.
- تطبيق أسلوب المقارنة بالمتميزين وإعادة بناء العمليات المتعلقة بالعملاء.
- إعادة تصميم نظم تنفيذ الطلبيات وإعداد الفواتير والشكاوى.
- تقوية وتدعيم إدارة العملاء وفريق البيع.

كذلك فقد وجد المركز أن الشركات الأكثر نجاحاً ركزّت على ٥ نقاط لتكوين ثقافة خدمية داخلية وتحسين درجة رضا العملاء وتسهيل الاحتفاظ بهم:

- الاتصال بالعاملين، وتقدير الاحتياجات، ومراجعة المهارات ومستويات الرضا الوظيفي حيث أن كل هذه العناصر تسهم في تحقيق مصلحة العملاء.
- التزام الإدارة العليا الواضح بثقافة الخدمة.
- الاعتماد على مدخلات العملاء للمساعدة في وضع معايير الخدمة.
- التأكد من قيام العاملين بالتطبيق الفعلي للممارسات الأفضل.
- مساندة السمات المميزة للمستهلك من خلال التدريب والتقدير والحوافز.

ترتكز هذه المداخل المتكاملة ذات النظرة الأكثر كلية وشمولاً لقياس أداء العملاء على اعتقاد أساسي مفاده أن هناك علاقة سببية تربط ما يأتي: رضا العملاء، والولاء، والحصة السوقية، والإيرادات والأرباح.

فعندما طرحت الفكرة لأول مرة أثبت الباحثان "ريتش هيلد وساسر" أن ارتفاع مستوى ولاء العملاء بنسبة ٥٪ يمكنه أن يحسّن من الأرباح بنسبة تتراوح بين ٢٥٪ و ٨٥٪. ويقول الباحثان إن مدلول ذلك أن الحصة السوقية - كماً وكيفاً - ذات أهمية استراتيجية فيما يتصل بولاء العملاء.

تؤيد البحوث الأوروبية هذه النقطة نفسها، فقد خلصت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM إلى أن ولاء العملاء - وليس رضا العملاء - يعتبر أحد المحددات الرئيسية لأداء المنشأة. فعلى المدى الأطول يؤدي الاحتفاظ بالعملاء إلى زيادة الأرباح بدرجة كبيرة قد تصل في بعض القطاعات إلى أربعة أمثال على مدى فترة خمس سنوات. كذلك فإن العملاء الموالين يساعدون على جذب عملاء جدد من خلال قيامهم بدور الدعاة المناصرين، وذلك وفقاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة. وتضيف الدراسة أن بعض المصادر تشير إلى أن نصف عملائها الجدد اتجهوا للتعامل معها بناء على تزكية العملاء الموالين الحاليين.

غير أن الدراسة ذهبت إلى أن رضا العملاء قد لا يعدو أن يكون عامل نجاح حاكم وقد لا يكفي لضمان تحقيق النمو في الأعمال أو الربحية - وذلك عكس الاعتقاد السائد بأنه يشكلّ أحد محددات الأداء. ويرى فريق بحوث ولاء العملاء في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM أن المنشآت التقليدية التي تركز على العملاء لا تضع في الاعتبار ردود أفعال العملاء نحو ديناميكيات السوق أو أداء المنافسين، وبناء عليه لابد أن يصبح قياس أداء العملاء ديناميكياً في حد ذاته لكي يكون فعالاً.

وتؤيد الأمثلة التالية هذه النقطة: فقد تعرضت شركة AT&T العملاقة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية لخسارة قدرها ٦٪ من الحصة السوقية، رغم أن مستويات رضا عملائها كانت ٩٥٪ - فإن شركة "رانك زيروكس" قد اكتشفت أن ما يقرب من ربع العملاء الراضين جداً قد لا يشترون منها مرة ثانية بالضرورة. وقد قامت

الشركة منذ ذلك الحين بنشر مجموعة من المبادرات والقياسات المبتكرة فيما يتصل بولاء العملاء. ومن الواضح أن هذه النتائج تشير إلى الحاجة إلى إجراء مراجعة استراتيجية لمحددات قيمة وولاء العميل وقد وضع Heskett et al 1994 بعض القواعد الإرشادية بهذا الشأن في إطار نموذج سلسلة الأرباح الخدمية الذي يبرز العلاقات والمحددات الرئيسية:

- رضا العملاء يحدد ويوجه ولاء العملاء.
- القيمة تحدد وتوجه رضا العملاء.
- إنتاجية العاملين تحدد وتوجه القيمة.
- ولاء الموظفين يحدد ويوجه الإنتاجية.
- الجودة الداخلية هي التي تحدد وتوجه رضا العاملين.

أما من الناحية العملية، فيرى الباحثون أن القيادة تشكل عامل التمكين الحيوي في النجاح وفيما يتصل بالتأكد من فعالية إدارة المحددات وتزويدها بالموارد. ويجسد أحد أقسام مؤسسة Corning هذا المدخل، حيث قام باستحداث أبعاد استراتيجية وموجهة نحو العمليات لقياس أداء ورضا العملاء.

قياس أداء العملاء الاستراتيجي

يرتكز قطاع كورننج لمنتجات الاتصال اللاسلكية - رائد صناعة الألياف البصرية على مستوى العالم والفائز بجائزة مالكولم بالدريدج في عام ١٩٩٥ - على نظام الاستجابة للعملاء المطبق لديه. وهو عبارة عن مزيج فريد من العمليات التي تعمل على التعرف على توقعات العملاء وحصرها وتحسينها، كما تترابط هذه العمليات أيضاً مع ست عمليات حيوية و ٥٠ عملية أعمال وحوالي ٨٠٠ عملية أخرى تدعم العمليات اليومية.

> يقول "لاري كيشبوخ" مدير خدمة العملاء: إن نظام الاستجابة هو سبيلنا إلى الاستماع للعملاء والتعلم منهم.

وكما أوضحنا من قبل يتمثل عملاء قطاع TPD في صانعي الكابلات ومستخدميهم النهائيين وشركات المشروعات المشتركة الأخرى. وهم يستفيدون من هدفين متصلين بالعملاء - مستويات الرضا المرتفعة، ورضا العميل بالمقارنة بالمنافسين. وتركز عملية القياس بالقطاع على ثلاثة عناصر:

- الوقوف على متطلبات العملاء وقياس مستويات رضاهم.
- تخزين البيانات والوصول إليها واسترجاعها.
- إجراء التحليل وترتيب الأولويات من خلال الإجراءات التصحيحية والمبادرات الخاصة.

وتحدد ثلاثة أشكال للقياس الرضا والتحسنات في العمليات أو الأداء والمقارنات التنافسية - وهي: بطاقة تقرير العميل، وعملية القيمة الكلية للعميل، وتقويمات قيمة العميل.

وباستخدام هذه الوسائل، يحقق قطاع TPD نتائج عمل متميزة، حيث تبلغ نسبة المرتجع من منتجات كابلات الألياف البصرية أقل من ٢٥٠ جزء لكل مليون، كما يصف ٩٢٪ من العملاء القطاع بأنه "ممتاز" أو "جيد جداً" فضلاً عن أنه خلال الأعوام الخمسة الماضية لم يقصّر القطاع أبداً في تلبية طلبات تقديم عروض الأسعار خلال أربع ساعات أو أقل. وبطاقة تقرير العميل عبارة عن نظام داخلي ربع سنوي للتقييم، يتم من خلاله تقييم أداء قطاع TPD بالقياس إلى معاييره السبعة المتعلقة برضا العملاء وهي:

- زيادة تكنولوجيا المنتجات.
- الدعم التجاري سريع الاستجابة.
- الدعم الفني المرتكز على المعرفة وحُسن الاطلاع.
- وجود عمليات إصدار طلبيات بسيطة ويمكن الاعتماد عليها.
- أن تتحسّن جودة المنتجات وتكون موثوقة باستمرار.
- الاستجابة السريعة لعمليات التوريد أو التسليم في الوقت المحدد، توريد كميات كافية ... إلخ.
- السعر والقيمة.

أما القيمة الكلية: فهي عملية تعتمد على إرجاع الأثر الأكثر شمولاً والوارد من العملاء الاستراتيجيين الذين يمثلون نسبة أعلى من ٧٥٪ من المبيعات ويتطلبون الإرضاء في أربعة مجالات للقيمة:

- قيمة الأداء.
- قيمة نظم الجودة.
- قيمة مساهمة المنشأة.
- قيمة الموردين.

ويقوم العملاء أنفسهم بإعداد إرجاع الأثر وإطلاع الفرق المسئولة عن العملاء بقطاع TPD - والتي ينتمي أفرادها إلى الوظائف كافة - عليها في مقابلات مباشرة. وفي حالة وجود أية أوجه للقصور أو أية متطلبات جديدة يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية أو إدخال تحسينات على العمليات في مجالات الأداء الحيوية الأربعة.

أما بالنسبة لتقويم قيمة العميل، فهو عبارة عن عملية قياس يجريها طرف ثالث باستخدام تقنيات خاصة، حيث تتم عقد مقابلات مع الذين يشترون الكابلات والمستخدمين النهائيين كل على حدة نيابة عن القطاع TPD لتقييم المنتجات والخدمات ووظائف الاتصال بالعملاء بالمقارنة بالمنافسين. ويتم عقد ما يصل إلى ٣٠٠ من تلك الاستقصاءات سنوياً وهي توضح بدقة توقعات آراء العملاء.

إن إدارة وتقييم أداء الموردين المتعاملين مع القطاع أمر جوهري أيضاً ويتوقف ذلك على التأثير المحتمل للمورد على العملاء والأداء ونجاح المنشأة وأعمالها. ويتم تقسيم الموردين إلى مستويات حيوية وغير حيوية، وفقاً لعملية "القيمة الكلية للمورد"، ثم تقييم كل منهم من ناحية الأداء ونظم الجودة والمساهمة التكنولوجية والقيمة والسعر.

> يقول "كيشبوخ": إن تقييم أداء الجودة الكلية بمقارنته بأهدافنا ومقاييسنا يعني فهم من هم العملاء ومتطلباتهم وتلبية تلك المتطلبات أفضل من أي جهة أخرى ـ بدون أخطاء وفي الوقت المناسب في كل مرة.

وتكْمَن ثلاثة اعتبارات استراتيجية وراء عمليات تقييم العملاء المتكاملة بقطاع TPD والتي تم تطويرها عبر ما يقرب من اثنى عشر عاماً وهي:

- أن الاحتفاظ بالريادة العالمية لا يتحقق إلا بتلبية أو توقع متطلبات العملاء.
- إرجاع الأثر من العملاء عبر مصادر ووسائط متعددة يحدد ما إذا كانت توقعات الأداء جاري تحقيقها.
- يتم التعامل فوراً مع أوجه القصور أو فرص التحسين المتواصل من خلال الإجراءات التحسينية.

كذلك فقد كان التركيز المستمر على العملاء من جانب فريق القيادة التنفيذية ـ من أجل "توحيد الأفراد حول مجموعة مشتركة من المفاهيم" ـ حسبما يقول كيشبوخ ـ والحاجة إلى إجراء مراجعات داخلية متكررة لضمان استمرارية ذلك التركيز ـ يعتبر من الأمور الجوهرية أيضاً.

مراجعة قياس أداء العملاء

تغيير الاتجاهات العقلية الداخلية

قد لا تطمح كافة الشركات لبلوغ مكانة الريادة العالمية أو الفوز بجائزة Malcolm Baldrige، إلا أن معظمها يمكن أن يستفيد على الأقل من إجراء مراجعة استراتيجية لقياس أداء العملاء، إذ أن ذلك يمثل على الأقل الخطوة الأولى نحو محور تركيز جديد على العملاء.

في كلمة ألقاها أمام المؤتمر السنوي لرابطة الجودة والمشاركة عام ١٩٩٥ أشار "شرفات خان" - المستشار بمجموعة آرثر أندرسون للإدارة الدولية في ميتشيجين - إلى أن وجود خريطة إرشادية شاملة لقياسات أداء العملاء أمر جوهري، حيث أنها تساعد على إدارة الخدمة بفاعلية أكبر لأن الأساليب التقليدية تحقق في العادة نتائج مخيبة للآمال. وقد ساق خان ثلاثة أسباب لذلك:

١. عدم استخدام البيانات المتصلة بالعملاء في تحسين العمليات.
٢. إساءة فهم المفاهيم والمقاييس والمعايير والأدوات في أغلب الأحيان.
٣. عدم وضوح العلاقات والروابط القائمة بين خدمة العملاء وتقديم القيمة.

ويقول خان إن حدوث تحول في الاتجاه نحو إدارة الخدمة يجب أن يكون له أثر منهجي منظم على المنشأة بأسرها.

ويضيف لم تعد الخدمة هي نطاق عمل واختصاص إدارة العملاء، ولكنها تعني أن على كل موظفٍ أن يرى وظيفته بعيون العملاء. وهذا التوجة الاستراتيجي - إذا ما اقترن به ترابط تكتيكي مناسب - ينتج عنه ربحية.

وأمام المؤتمر نفسه أبدى "بروس أ. موراي" - رئيس مجموعة إدارة التغيير - رأياً متشككاً في قياس أداء العملاء من واقع خبرته العملية: "تعتقد معظم الشركات أنها تركزّ على العملاء مشيرة إلى ارتفاع درجاتها في استقصاءات رضا العملاء كدليل على أنها تلبيّ حاجات العملاء. والحقيقة أن عدد الشركات التي تحقق ذلك بنجاح أقل كثيراً مما يبدو في الظاهر لأن القادة يعتقدون أنهم يعلمون ما يريده العملاء والمحددات التي ترتكز عليها قرارات الشراء الخاصة بهم وما يجب القيام به لإرضائهم. وفي أغلب الأحيان يكونون مخطئين".

وللتدليل على وجهة نظره؛ ساق مثالاً لشركة في الولايات المتحدة كانت الفترة الفاصلة فيها بين استلام الطلبيات وإتمام شحن منتجاتها التكنولوجية شبه المصنّعة حسب الطلب، تتراوح بين تسعة أيام واثنى عشر يوماً. وأبت الشركة أن تصدق أن العملاء يقدرّون قيمة التسليم السريع - رغم أن ٢٥٪ من الطلبيات تطلبت أوقات استجابة تتراوح بين ٤٨ و ٧٢ ساعة. ولأن الشركة لم تستطع الوفاء بتوقعات التسليم، لم يعاود الشراء منها ٢٠٪ من العملاء.

إن ما يقصده هو أن ما يهم العملاء أكثر من أي شيء آخر لا يكون بالضرورة ما يتوقع أو يعتقد المورد أن يكون مهماً وهو ما يستحضر إلى الذهن عبارة "لاري كيشبوخ" الشهيرة: "الإصغاء إلى العملاء والتعلم منهم".

تتلخص وجهة نظر موراي في أن استراتيجيات عمل الشركات ذات مستوى الأداء العالمي ترتكز على فهم لقيم العملاء، وذلك ما يشكلّ الخطط التشغيلية قصيرة المدى وأية مشروعات متعلقة بالعملاء. فهي:

- تحدد ما يمثل قيمة للعملاء أنفسهم ـ دوافع الشراء لديهم، وسبب انجذابهم لموردين معينين، وما الذي يجعلهم أوفياء مخلصين.
- تطرح تصوراً لما ستكون عليه المنشأة خلال ٣-٥ سنوات لإشباع تلك القيم.

يقول موراي: "يؤدي هذا إلى تطوير الاستراتيجية، التي تركزّ بدورها على الأوجه المناسبة التي ينبغي تخصيص الموارد لها لتعظيم قيمة العميل. غير أن النقطة الأساسية هي أن العملاء فقط هم الذين يعلمون الإجابة الصحيحة على سؤال: "ما الذي ينطوي على قيمة؟" ويجب أن توجّه للعملاء الأسئلة المناسبة بالطريقة المناسبة".

وحينما سئل "آندي نيللي" ـ المحاضر بمعهد القضاة بجامعة كمبردج ـ عن أنواع العمليات التي يجب أن تستخدمها الشركات عند مراجعة قياس أداء العملاء، أجاب بأنه من الضروري فهم عملية مواجهة العملاء والتفاعل معهم في المقام الأول.

يقول نيللي ناصحاً: "عليك أن تفكر مثل العملاء عن طريق بحث ودراسة العملية بأكملها من وجهة نظرهم حتى يتسنىّ لك الوقوف على نوعية المشكلات أو الفرص التي قد تظهر. ومع ذلك فإن معرفة، ثم قياس الأمور المهمة بالنسبة للعملاء يثير مشكلة محتملة لأنه يستلزم التفاوض. والسؤال الأول الواجب دراسته هو ما إذا كان ينبغي قياس الرضا داخليا أم عن طريق الاستعانة بجهة خارجية".

ثم يضيف نيللي أنه من الأهمية بمكان في هذه العملية أو المراجعة الحصول على تعريفات واضحة: "على سبيل المثال: إذا قال عميل ما إنه من المهم أن يتم التسليم في الوقت المحدد ـ فما هو المقصود بالتسليم في الوقت المحدد؟ إذا كان التسليم مطلوباً يوم الثلاثاء ولا يمكن إنجازه إلا في يوم الجمعة، فهل يعني هذا أن التسليم تم في الوقت المحدد من وجهة نظر المورد أم أنه قد تم متأخراً ثلاثة أيام من وجهة نظر العميل؟".

لقد تعرّض قطاع Miliken European Division المتخصص في صناعة المنسوجات لهذه المشكلة نفسها بعد تحليل نتائج أول استقصاء له عن رضا العملاء قبل ما يزيد على عشرة أعوام. فعلى حين افترضت الشركة أن أداء الشحن يسير بشكل جيد على اعتبار أن متطلبات الجودة عادة ما يتم الوفاء بها - كما أنه لم تكن هناك شكاوى من التسليم - كانت نسبة ٧٧,٧٪ فقط من عمليات التسليم في الوقت المحدد من وجهة نظر العملاء.

وعقب اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة؛ بلغت النسبة ٩٠٪ بعد تسعة شهور فقط وهي الآن ٩٩,٩٪. يتذكر "كلايف جينز" ما حدث فيقول: حتى إجراء استقصائنا الأول؛ لم نسأل عملاءنا حقاً عما يشكلّ أهمية بالنسبة لهم، فقد حاولنا أن نخمّن ما يريدونه".

وقد تمّ بعد ذلك إجراء قياس أكثر دقة لأداء العملاء، كشف عن أن التسليم في الوقت المحدد يعني بالنسبة للعملاء توقيت الاستلام الفعلي للمنتجات وليس توقيت إرسالها كذلك فقد وجد قطاع Milliken أن مواعيد التسليم المحددة قد لا تكون المفضّلة من جانب العملاء في المقام الأول.

يقول جينز: "على الرغم من أننا كنا نفعل ما نَعد به، إلا أن حاجات العملاء لم تكن تُلبّى. فقد تمّ التفاوض بشأن الأوقات المعيارية (أوالنموذجية) لنسبة ٢٠-٤٠٪ فقط من الطلبيات، ومن ثمّ فقد كان الأداء في الوقت المحدد ينقصه الكثير من وجهة نظر العميل".

عملية مترابطة لقياس أداء العملاء

بوصفه نائباً لرئيس مؤسسة 4M بمدينة بوسطون، يتمتع "بيل فونفيل" بباع طويل في مجال جمع واستخدام المعلومات المتصلة بالعملاء أو المعلومات التنظيمية من أجل تحديد وتوجيه الأداء. ويقول فونفيل إن هناك قضيتين جوهريتين:

١. الأولى - هي القياس لأن رضا العملاء يكون من الصعب تحديده ومن الأصعب قياسه.

٢. الثانية - وتلك غالباً ما تكتشفها الشركات التي تستخدم أساليب فعالة بدرجة معقولة لقياس الرضا - وهي أن رضا العميل يُعدّ أداة ضعيفة للتنبؤ بولاء العملاء والميزة التنافسية.

ويتحدث فونفيل شارحاً ذلك فيقول: "إن المشكلة الأساسية أن رضا العملاء يشكلّ الهدف أو الغاية الخاطئة للمنشأة وأعمالها، لأن رضا العميل يجب أن يكون ملموساً وأن يتم التعبير عنه من خلال سلوكيات العميل وليس اتجاهاته المجردة".

وتشمل الأمثلة العملية على ذلك زيادة معدّل الاحتفاظ بالعملاء والإيراد السنوي للعميل الواحد .. إلخ، غير أنه يشير إلى أن أية أهداف أو غايات ينبغي أن تكون بمثابة مؤشرات قوية للتنبؤ بالنتائج النهائية للمنشأة وأعمالها. ويتوقف النجاح في تشجيع سلوكيات العميل المرغوبة على درجة تلبية شركة ما للتوقعات التي تصنع قيمة للعميل - ومن وجهة نظر العميل:

> "يمثل هذا المدخل استراتيجية ممتازة لتحقيق نتائج أعمال متميزة مثل تحسّن الربحية وارتفاع معدّل الاحتفاظ بالعملاء وتحسّن معدل اكتساب العملاء الجدد وتسارع أوقات الدورات وارتفاع الروح المعنوية للعاملين".

ويضيف "فونفيل" محذراً إن هذه المقدرة ترتكز على رصد دقيق وتفصيلي لتلك التوقعات، ولكن مع الأسف لا يحدث ذلك في معظم الشركات لأنها لا ترصد صوت العميل ولا تستخدمه على أساس منهجي منظم.

ويشدد فونفيل على الحاجة إلى وجود ما يسميه "محور التركيز على العملاء بواسطة أشعة الليزر" - ويقصد بها استراتيجية أعمال بحتة تعمل على تجنب كل ما يمكن أن يشتت الانتباه وتستبعد الأنشطة غير الأساسية وتقرر أي العملاء يجب خدمتهم أو عدم خدمتهم وتخلق إحساساً بالغاية.

وتمر عملية ربط محور التركيز بعملية قياس أداء العملاء بمرحلتين:

1. جمع البيانات من ثلاثة مصادر: مصدر عارض أو قصصي، مصدر رسمي مثل الاستقصاءات والمقابلات والبحوث، ومدخلات العملاء المباشرة المستمدة من الشكاوى أو الاستفسارات.
2. تحليل البيانات بدقة وإحداث ربط وتكامل بينها لتكون أساس خلق المخرجات.

وينبغي أن ينتج عن قياس أداء العملاء ثمانية مخرجات تربطها علاقة متبادلة وهي:

- وضع استراتيجية وسياسة العمل.
- تقييم وإدارة ومكافأة الأداء.
- وضع أولويات التحسين.
- تحسين العمليات والنظم.
- التجاوب مع مشكلات العملاء وطلباتهم.
- إدارة علاقات العملاء.
- تطوير المنتجات والخدمات والارتقاء بها.
- تعليم وتدريب العاملين.

وفي الختام يقول "بيل فونفيل": إن مقاييس أداء العملاء ينبغي أن توجه على ثلاثة أنواع على الأقل من القرارات والأعمال:

- النوع الأول: استراتيجي أو ما ينبغي أن يدرسه الفريق التنفيذي ويتصرف بشأنه.
- النوع الثاني: فهو تشغيلي ما الذي ينبغي أن نفعله بشكل أكثر أو أقل أو أفضل من حيث الأداء.
- النوع الثالث: هو السلوكي - كيف ينبغي أن يكون سلوكنا مع العملاء حتى تحقق توقعاتهم؟.

مؤسسة سوليكترون

عملية قياس أداء العملاء

ظلت مؤسسة سوليكترون الصانعة للإليكترونيات بولاية كاليفورنيا الأمريكية تطرح سؤالاً واحداً منذ عام ١٩٨٥ وهو: "كيف يمكن لنا أن نحقق توقعات العملاء؟" وفي ذلك العام استحدثت سوليكترون مبادرات خاصة بإرضاء العملاء، واليوم أصبح قياس أداء العملاء عملية أساسية متكاملة مؤلفة من أربعة عناصر كما جاء في تقرير "رضا العملاء في الواقع العملي" لعام ١٩٩٦. وهذه العناصر الأربعة هي:

- مؤشر رضا العملاء CSI.
- عملية معالجة شكاوى العملاء CCRP.
- برنامج توقعات العملاء.
- منتدى صباح الثلاثاء ـ وهو اجتماع أسبوعي يضم مائة من المسئولين التنفيذيين والمديرين والعملاء لمناقشة الشكاوى.

تضم قاعدة عملاء سوليكترون ٨٤ عميلاً منهم شركة IBM و Apple Computer و Hewlett Packard، كما تضاعفت حصتها السوقية ثلاث مرات فيما بين ١٩٩٢ و ١٩٩٤. وخلال الفترة نفسها تراجعت شكاوى العملاء من ٩٥٨ إلى ٤٦٠ شكوى، بينما ارتفعت نسبة رضا العملاء من ٨٩,٩١٪ في ١٩٩٢ إلى ٩٢,٤٤٪.

وتستخدم الشركة إرجاع الأثر من العملاء كأداة للتحسين منذ ١٩٨٥. كما تم إجراء تطوير لنظام القياس وإعداد التقارير المتصل بمؤشر رضا العملاء CSI خلال أربعة

أعوام منذ ذلك الوقت. وإلى جانب تقديم بيانات جوهرية للإدارة، يساعد هذا المؤشر على تأكيد الوضع التنافسي للمؤسسة.

وتقوم سوليكترون بإجراء استقصاء أسبوعي للعملاء كافة، اعتماداً على البريد الإليكتروني في الغالب ثم تحليل النتائج. ويقوم العملاء بإعطاء تقدير للقسم الذي يتعاملون معه في أربعة مجالات: الجودة، والخدمة، والتسليم، والاتصال، كما يبدون ملاحظات شفهية أيضاً. وينتج عن إرجاع الأثر اتخاذ إجراءات إذا اقتضى الأمر. وبالإضافة لذلك تقوم مجموعة مسئولة بالتفاعل المباشر مع العملاء تضم مندوبي المبيعات ومديري المشروعات، بالاتصال بعملاء معينين ما بين مرة وأربع مرات في اليوم الواحد - أو حتى عشر مرات يومياً أثناء مشروعات معينة.

> يقول "ساي تشو" مدير المبيعات والإدارة في التقرير: إذا مرّ أسبوع على تحدثنا إلى عميل ما، تُصبح المعلومات قديمة.

والشيء اللافت للنظر هنا أنه منذ ١٩٩١ تراوحت معدلات الاستجابة لاستقصاءات CSI بين ٩٦,١٨٪ و ٩٧,٢٨٪ في حين أن المتوسط الخاص بالصناعة ٢٧٪ تقريباً. وللمساعدة في تدعيم أهمية CSI لدى العملاء يتم عقد اجتماعات لمناقشة توقعات العملاء سنوياً. ويشكل ذلك كله جزءاً من برنامج توقعات العملاء الذي تمّ استحداثه في ١٩٩٥، وفيه يتم وضع توقعات للأداء والجودة مرةّ في العام بالاستعانة بفريق من المهندسين والمديرين والمخططين بالمؤسسة، فضلاً عن العملاء أنفسهم. ويركز الفريق على النواحي التالية:

- الجودة.
- التسليم.
- الاتصال.
- الخدمة.
- التكنولوجيا.
- الدعم الفني.

- السعر / التكلفة.
- إعداد الفواتير.
- وقت الدورة.
- التوثيق.

> يقول "تشو": في هذا الاجتماع السنوي يتم تقرير حاجات العملاء، فيخبرنا العملاء بما يطلبون ونخبرهم بقدرات وإمكانات سوليكترون. فمن الأفضل أن نتوخّى الصراحة والأمانة بشأن أي قيود أو حدود على الطاقة قد تكون موجودة بدلاً من أن نخيب آمال العملاء فيما بعد.

وقد قامت سوليكترون بتتبّع ومراقبة عدد الشكاوى والتقديرات منذ ١٩٩٠ عقب استحداث عملية معالجة شكاوى العملاء CCRP قبل ذلك بعام واحد. ويتم تنفيذ هذه العملية عندما يحصل قسم ما على التقدير ج أو أقل أو تتكرر شكوى ما ذات أهمية.

وينبغي على مدير المشروع المسئول في هذه الحالة أن يقدمّ تقريراً ويرفق به تحليلاً للأسباب الجذرية وخطة عمل مقترحة لعلاج المشكلة في منتدى صباح الثلاثاء، ولدى إقرار الخطة تقدّم للعميل صاحب الشكوى خلال ٧٢ ساعة. ويشكل المنتدى قلب أو محور نظام إرجاع الأثر الداخلي لنشر معلومات العملاء، حيث يتناول خلال مدة انعقاده التي تستمر ساعة واحدة تقارير حالة الجودة اليومية والتحديات الأسبوعية وأية تقديمات متصلة بعملية معالجة شكاوى العملاء.

ورغم فوزها بالكثير من جوائز المورد المتميز على المستوى القومي والولايات، إلا أن سوليكترون تؤمن بأن العلاقات طويلة المدى مع العملاء أهم من التقدير حيث أن أرقام الاحتفاظ بالعملاء تشكلّ حلقة الوصل بين رضا العملاء ونتائج الأعمال - فقد ظلّت تورد لشركة IBM لمدة ١٤ عاماً، و Hewlett Packard لمدة ١٣ عاماً ولشركات صان ميكرو سيستميز وأبل كمبيوتر وإكسا بايت لمدة ٩ سنوات.

وخلص تقرير سوليكترون إلى أن هناك عدة نقاط تعلمّ رئيسية ينبغي أن تضعها في الاعتبار أية منشأة تقوم بمراجعة قياس أداء العملاء أو العمليات ذات الصلة به:

١. يجب التعرّف على المشكلات أو الشكاوى بسرعة مع إطلاع العملاء أولاً بأول على سير أي استجابة.

٢. أن مشاركة الإدارة العليا في غاية الأهمية.

٣. أن تدريب العاملين واتصالهم أمران حيويان لضمان فهم كل فرد بالمنشأة لأهمية قياس أداء العملاء.

> وأخيراً .. لابد لأي برنامج لقياس أداء العملاء أن يكون مستمراً، إذ لا يمكن أن يكون شيئاً يتم أداؤه على فترات متباعدة.

رضا العملاء وإرجاع الأثر الوارد منهم

المارسات الأفضل في القياس وإرجاع الأثر

من المحتمل ألا تكون كل المنشآت قد قطعت شوطاً متقدماً في عملية قياس أداء العملاء الخاصة بها مثل مؤسسة سوليكترون، إلا أن معظم المنشآت سوف تقوم بقياس رضا العملاء واستيائهم بصورة أو بأخرى. ومع ذلك ففي بعض الأوقات يبدو هذا الأسلوب كما لو كان مجرد قائمة من الأسئلة المطلوب الإجابة عليها بعلامة صح أو خطأ والتقديرات الفجة.

غير أنه في بعض المنشآت يشكل إرجاع الأثر أمراً حيوياً مرتبطاً بأهداف العمل ونتائجه. على سبيل المثال: يُمثل إرجاع الأثر من العملاء عاملاً رئيسياً يساهم في الميزة التنافسية بالخطوط الجوية الاسكندنافية SAS - الناقلة الأوروبية متوسطة الحجم التي قامت بنقل ما يقرب من ١٩ مليون راكب إلى ١٠٥ مكاناً في ٣٤ دولة عام ١٩٩٥.

وقد شرح "جان شتينبرج" رئيس الشركة وكبير المسئولين التنفيذيين بها كيف ترتبط مثل هذه اللوجيستيكيات بقياس أداء العملاء وذلك في منتدى تميز الأعمال الأوروبية عام ١٩٩٦: "في ظل وجود عدد هائل من الركاب، يصبح هناك دائماً احتمال أن يتحول العميل إلى جزء من النظام، وعندما نقوم بقياس وتسجيل البيانات عن أنماط وقضايا السفر، نطبق منهجاً ذا طابع فردي شخصي يقوم على معرفة من يكون عملاؤنا وما هي توقعاتهم عندما يسافرون على متن الخطوط الجوية الاسكندنافية وكيف يمكن أن نتجاوب معهم بإبداء الاحترام الذي يستحقونه". وتُولي الشركة اهتماماً كبيراً لقياس رضا العملاء باستخدام الأساليب الاستقصائية التقليدية. إذ

يقول "جان أولسون" رئيس قسم المنتجات والخدمات "إنها مقاييس مكملّة لمراقبة الأداء ولا تستخدم كوسائل لاتخاذ الإجراءات".

وتتمثل أداة الشركة الرئيسية في استقصاء سنوي للأداء يساعد على إعداد "مؤشر العميل الراضي" الخاص بالشركة، ويتم من خلاله إعطاء تقدير للأهمية النسبية لبعض الموضوعات مثل جودة الخدمة ودقة المواعيد والاعتمادية وبشاشة العاملين ومدى توافر وسائل الراحة في الطائرة.

بالإضافة لذلك تقوم لجان من العملاء وجماعات أساسية خاصة بمناقشة موضوعات أو مشروعات معينة. كما يلتقي كل واحد من كبار المسئولين التنفيذيين بشركة الطيران - وعددهم ١٠٠ - بعميل شخصي مشترك في برنامج "المسافر كثير الترحال جواً" بصورة ربع سنوية للحصول منه على إرجاع أثر مباشرة بشأن جودة الخدمة والأداء. ويجرى حالياً تصميم أداة خاصة بإرجاع الأثر للاستفادة من هذه الملاحظات والتعليقات على نحو أكثر فعالية.

غير أن مقياس أداء العملاء الأكثر إبداعاً حتى اليوم هو برنامج يجرى تطبيقه بالاشتراك مع مجموعة "دوبلين" الاستشارية الكائنة في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. فباستخدام تقنيات مستمدة من الأنثروبولوجيا الاجتماعية، تتم مراقبة وملاحظة سلوك الركاب وتسجيله على شرائط فيديو - في صالات المطار وفي مناطق فحص الجوازات والأمتعة وبوابات الصعود للطائرة وعلى متن الطائرة وعند الوصول إلى الجهة المقصودة - ثم يتم تحليل شرائط الفيديو بواسطة العاملين والخبراء. وقد تمّ إعداد تسجيلات فيديو يبلغ مجموع ساعاتها ١٦٠٠ ساعة.

وترى شركة SAS أنه من خلال دراسة السلوكيات يمكنها أن تحصل على معلومات مفيدة عن الكيفية التي ينبغي بها معاملة الركاب - وهو ما يؤثر في النهاية على رضا العملاء وولائهم. كما يمكن أيضاً تعديل التصميم الوظيفي لمناطق فحص

جوازات السفر والأمتعة والصالات وبوابات المغادرة وداخل الطائرة في ضوء هذا الشكل غير العادي لإرجاع الأثر.

> يقول "أولسون": إلى جانب استقصاءات العملاء، تُسهم هذه التقنية في إحداث تغيّرات صغيرة ومتوسطة وكبيرة في أسلوب تقديم الخدمة وهو ما يحدث ـ في مجموعه ـ تأثيراً إيجابياً على جودة الخدمة وإدراكات العملاء.

وتأخذ جمعية برمنجهام ميدشايرز للبناء بمدخل كلي لإرجاع الأثر من العملاء يتكامل بقوة مع الأولويات المؤسسية واستراتيجية العمل. فقياس أداء العملاء يشكل مجموعة واحدة ضمن هرم متدرج من مقاييس الأداء، وجزءاً من عملية "إدارة العملاء الشاملة" بالجمعية. وتستخدم ثمانية مصادر لإرجاع الأثر.

وتُعدّ استبيانات رضا العملاء الشهرية مقياساً رئيسياً، وهي تولدّ عادة استجابة بنسبة ٢٠٪. ويتم جمع البيانات وتحليلها بواسطة وحدة الجودة المؤسسية وفي حالة وجود معلومات أو اتجاهات جوهرية، يتم اطلاع فريق ولاء العملاء والاحتفاظ بهم عليها. ومن الأمثلة على ذلك مستويات الرضا والشكاوى. كذلك يتم إدراج البيانات ضمن تقارير أداء وخدمة العملاء الشهرية والربع سنوية والسنوية ليطلع عليها مجلس الإدارة وحوالي ٥٠ من قادة الفرق.

وفي حالة الشكاوى يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسبابها. فعلى سبيل المثال اتصلت نسبة ١٠٪ من الشكاوى التي كشف عنها استقصاء أجرى في ١٩٩١ بانخفاض الفائدة على الحسابات المتقادمة. فبادرت الجمعية بترقية ٦٦٠ ألف وديعة بتكلفة ١٣ مليون جنيه إسترليني خلال فترة عامين، وقضت بذلك على مصدر هام

لاستياء العملاء وعدم رضاهم. وقد عززت تلك الخطوة من ثقة العملاء في الجمعية وساعدت على بناء علامة تجارية لها لأنها كانت أول من يسوق هذا النوع من المبادرات.

إن عملية استقصاءات العملاء تمثل "حلقة استماع وتعلّم متصلة" مؤلفة من أربع مراحل: القياس، والاتصال الداخلي، والعمل، وإرجاع الأثر. الأمر الذي ساعد على تقليل الشكاوى. ففي عام ١٩٩٢ تم استلام ٤٥٣٢ شكوى من ٨٦٠ ألف عميل مقارنة بعدد ١٨٨٣ شكوى من ١٠١٢٠٠٠ عميل في ١٩٩٥. إن كل شكوى تتم متابعتها حتى يتم التوصل لتسوية لها.

وقد نتج عن إحدى مبادرات قياس أداء العملاء - التي نفذتها مؤسسة 4M بالتعاون مع شركة كيماوية أسترالية - تحديداً دقيقاً لتوقعات العملاء باعتبارها المحددات الرئيسية لنتائج إعادة الشراء والاحتفاظ بالعملاء، وقد كان ذلك هدفاً استراتيجياً بالنسبة للمنشأة. وللمساعدة في تنفيذ قياسات موجهة نحو العملاء، اشتمل مشروع 4M على تقويمات بؤرية للعملاء من جانب المسئولين التنفيذيين والعاملين، ست مجموعات أساسية للعملاء تضم مشترى المنتجات الكيماوية وسبع مقابلات مع الموزعين واستقصاء تليفوني لنسبة ٦٠٪ من قاعدة الحسابات..

وقد استخدمت المجموعات الأساسية أسلوب "المجموعة الاسمية Nominal Group" للكشف عن توقعات العملاء مما ساعد على رسم خريطة لتوقعات العملاء، كما استخدمت أيضاً في إعداد الاستقصاء التليفوني.

واستناداً إلى إرجاع الأثر متعدد المصادر، تمكّنت الشركة من وضع أولويات تحسين العمليات والتعامل مع الشكاوى بوجه خاص. وقد اكتشفت أن احتمال أن يعاود العملاء الشراء إذا ما وقعت مشكلة ما وتمّ علاجها بصورة مرضية يكون أكبر مما لو لم تقع المشكلة أصلاً. كذلك فقد أشارت النتائج إلى أن الوفاء بتوقعات العملاء يزيد الإيرادات بنسبة ١٤٪.

إن هذه النبذة الموجزة تشير إلى اعتبارات هامة فيما يتصل بدراسة إرجاع الأثر من العملاء. فأولاً: ينبغي عدم افتراض نقطة نهاية ما على الإطلاق، حيث أن فعالية هذا الشكل من المقاييس لا تتحقق إلا إذا كان في صورة عملية تحسين متواصلة. ثانياً: ينبغي أن تكون المداخل أو المناهج إبداعية ومبتكرة. ثالثاً: ينبغي من الناحية المثالية أن يكون قياس أداء العملاء عبارة عن حلقة ذاتية التكرار مع إيجاد ترابط وتكامل بين الجهد والنواتج من ناحية والأولويات المؤسسية واستراتيجية العمل من ناحية أخرى.

اتجاهات وحدود القياس

رغم أن البحوث تشير إلى أن اتباع مدخل "صندوق الأدوات" إلى قياس رضا العملاء منتشر على نطاق واسع، إلا أنها تشير أيضاً إلى وجود أوجه قصور في التطبيق وتلك حقيقة يؤكدها الخبراء المتخصصون. على سبيل المثال: ارتكز تقرير معهد الإدارة "بين وشركاه .Bain&Co" الصادر في ١٩٩٦ تحت عنوان "إدارة أدوات الإدارة" على إجراء استقصاء لعينة ضمت ٣٠٠٠ عضو للحصول على معلومات عن الأدوات المؤسسية وتطبيقاتها والتفضيلات التنفيذية. وقد ضمت مجموعة أدوات المنهجية التي اشتملت على ٢٥ أداة - اثنتين من الأدوات المخصصة لقياس أداء العملاء هي: استقصاءات رضا العملاء ومبادرات الاحتفاظ بالعملاء.

وقد جاءت الاستقصاءات في الترتيب الثاني كأكثر الأدوات شعبية لدى مديري المملكة المتحدة بالنسبة لثلاثة أرباع أفراد البحث - بعد بيانات الرسالة والرؤية - بينما احتل الاحتفاظ بالعملاء المرتبة الثامنة من حيث الأهمية. وقد استخدم نصف أفراد البحث تقريباً هذه الطريقة دون ذكر مناهج محددة.

وتبدو التناقضات الثقافية واضحة أيضاً من خلال التقرير - فقد جاء رضا العملاء في الترتيب العاشر بالنسبة للمسئولين التنفيذيين في أمريكا الشمالية وفي

الترتيب الأول بالنسبة للأوروبيين بينما لم يظهر على الإطلاق في قائمة الترتيب بالنسبة للآسيويين. أمّا عبارات الاحتفاظ بالعملاء؛ فقد جاءت في المركز الثامن في أمريكا الشمالية وفي مراكز أدنى من المركز العاشر في كل من أوروبا وآسيا.

وقد أشار استقصاء مماثل أجرته مؤسسة .Bain & Co قبل ذلك بعامين في سبعة بلدان إلى مستويات الفعالية وكشف الاستقصاء آنذاك عن أن ٨١٪ من أفراد البحث استخدموا استقصاءات رضا العملاء التي أظهرت أن ٢٧٪ من العملاء "راضون للغاية" و ٩٪ "غير راضين".

> يقول "كروفورد جيليز" ـ الشريك الإداري مؤسسة .Bain & Co: إننا نخوض معركة لاستقطاب العملاء والاحتفاظ بهم، ومن هنا فالأدوات المساعدة على تحسين علاقات العملاء وفهم احتياجاتهم تزداد شعبية باضطراد.

أما البروفيسور "كلتيس فورنيل" ـ مؤسس مقياس رضا العملاء السويدي في ١٩٨٩ ـ وهو عبارة عن مؤشر اقتصادي كلي طبيعي ـ فقد تناول موضوع قياس رضا العملاء في مجلة الجودة الأوروبية، حيث علق قائلاً:

يطرح عدد كبير جداً من الشركات سؤالين على درجة كبيرة من البساطة حول ما إذا كان عملاؤها راضين أم لا وتطلب إعطاء تقدير للأداء على مقياس من ١ إلى ٥، ولكن ذلك لا يقدم أي معلومات ذات مغزى من أي نوع. فالتطورات التكنولوجية التي طرأت على مجال القياس تعني أن بالإمكان الآن طرح تساؤلات علمية محددة للغاية يُمكن بواسطتها قياس مستويات الرضا بدّقة والتنبؤ باحتمالات ممارسة السلوك الموالي.

وقد تمّ إبداء شكوك مماثلة في سياق تقرير "إدارة المقاييس" الصادر عام ١٩٩٥ عن نادي كرينفيلد للعمليات الخدمية بجامعة كرينفيلد. وقد بيّن التقرير المذكور المقاييس الرئيسية لنجاح الأعمال الجاري استخدامها بواسطة أكثر من ٥٠ شركة بريطانية عاملة في مجال الخدمات المالية وتجارة التجزئة والترفيه والمرافق والاتصالات السلكية واللاسلكية.

ومن حيث ترتيب الأهمية، كانت المقاييس التي تكرر ذكرها كالتالي:

١. المقاييس المالية ـ ذكرت ٧٨ مرة ـ وجاء مقياسا الأرباح والنواحي المالية العامة على رأس تلك النوعية من المقاييس.

٢. رضا / خدمة العملاء ـ ذُكرت ٥١ مرة ـ وتشمل رضا العملاء، والأداء بالمقارنة بالمقاييس والمعايير الموضوعة، ومستويات الاحتفاظ بالعملاء، وبرامج العملاء الخفيين (غير المنظورين)، وإرجاع الأثر من العملاء، والشكاوى، والمراجعات / التقدير الخارجي.

٣. الإنتاجية والكفاءة والفاعلية ـ ذكرت ١٤ مرة.

٤. الجودة ـ ذكرت ١٠ مرات.

وقد استخلص التقرير ثلاث ملاحظات من النتائج وهي:

١. أنه على الرغم من أن مقاييس رضا العملاء مدرجة ضمن مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs، إلا أن المنشآت مالت بشكل كبير إلى قياس الأنشطة سهلة القياس.

٢. وجود تداخل بين المقاييس التي تدور حول العملاء وتلك التي تدور حول الجودة بسبب عدم وضوح التعريف.

٣. حدوث صراعات متصلة بإنجاز مؤشرات الأداء الرئيسية KPI لدى ١٤ من الشركات المستجيبة في الاستقصاء، منها أربعة متصلة بالعملاء وهي:

- التكلفة مقابلة خدمة العملاء / الجودة.
- الربح مقابل خدمة العملاء.
- خدمة العملاء والإنتاجية.
- تعارض مصالح حملة الأسهم والعملاء والموظفين.

ويتذكر أن التعديلات التي أدخلت على المستويات المحددة لخدمة العملاء ـ مثل مؤشرات الأداء الرئيسية ـ نتيجة للتغذية المرتدة ارتكزت على أربعة عناصر: بحوث العملاء ٦٩٪، ودورة تخطيط الأعمال ٦٤٪، والأزمات ١٤٪، ومعايير الصناعة ٨٪. كذلك فقط أظهر الاستقصاء أن شكاوى العملاء كانت بمثابة نظام إنذار مبكرّ أو مصدر لتوفير تغذية مرتدّة عامة عن فرص التحسين.

وأخيراً .. تُمثل استقصاءات رضا العملاء بالنسبة "لبروس موراي" من مجموعة إدارة التغيير بطاقات تقرير أداء لقياس أو دراسة الاتجاهات ورصد فجوات التحسين و"قياس درجة حرارة العميل" طبقاً لمعايير مقررة مسبقاً. وهذا ما يشعر أنه يشكلّ قيداً.

إن استقصاءات العملاء مفيدة بالنسبة لمراقبة الأداء بشكل متواصل ولكنها تتحول في كثير من الأحيان ـ مع الأسف ـ إلى أداة لإظهار أن الشركة "تسير على خير ما يرام" بدلاً من أن تكون أداة تحليل حقيقية.

ثم يُسدي موراي النصحية التالية: في حالة استخدام هذا النوع من الاستقصاءات، ينبغي أن يكون هناك معايير ذات مغزى بالنسبة للعملاء وليس فقط تلك التي صارت الشركة معتادة عليها. كذلك فإنه من المهم أن يتم تحليل البيانات بعناية للحيلولة دون حجب أية معانٍ حقيقية.

شركة بريتيش تيليكوم

نشأة وتطور قياس أداء العملاء

لقد سارت شركة BT على درب قياس أداء العملاء، ولكنها لم تقرر اتخاذ هذه الخطوة إلا في أوائل التسعينيات رغم أن لها تاريخاً طويلاً في مجال قياس الأداء، ولكن الأخير ظل ذا بؤرة تركيز داخلية ويعكس قدرات الشركة الخاصة وليس متطلبات العملاء - حسبما تؤكد البحوث الخاصة بالشركة.

وبعد أن كان تنظيم الشركة متمحوراً حول ٢٩ منطقة جغرافية وفقاً للأولويات المحلية - كل منها يخدم حاجات عملاء متشابهة - أصبحت BT منشأة الآن في صورة ثلاثة أقسام قومية تتعامل مباشرة مع العملاء:

- الشركات العالمية.
- منشآت الأعمال الوطنية.
- الخدمات السكنية.

> تقول "ميريل بوشيل" - رئيس تنمية خدمة العملاء بوحدة اتصالات الأعمال القومية: لقد صار للاتصالات السلكية واللاسلكية رسالة حيوية لدرجة أن تعطلّ الخدمة يمكن أن يُحدث آثاراً وخيمة، ومن هنا فإن ثقة العميل أمر جوهري.

وتخدم وحداتها منشآت الأعمال البريطانية بأحجامها كافة وتتعامل مع ما يقرب من ١,٥ مليون عميل تتباين احتياجاتهم بدرجة كبيرة ويلزم فهمها حتى يتسنى تقديم الخدمة وتكوين الشعور بالثقة.

تقول "بوشيل": لقد أصبح بناء علاقات العملاء وقياس أدائنا من وجهة نظر العميل أمراً جوهرياً بالنسبة للبقاء على المدى البعيد.

وعلى الرغم من استحداث مقاييس جديدة من أجل تحديد الإصلاحات الحيوية وغير الحيوية بدقة وتسجيل سرعات الإنجاز، إلا أن المتطلب الأساسي للعميل يظل تقديم خدمة مرنة "بدون انقطاع".

تقول "بوشيل": إن العملاء يريدون الاعتمادية، فإذا لم تكن أساسيات المرونة وسهولة التكيف مع التغيرات الطارئة كما ينبغي لها أن تكون، يعني ذلك أنك خارج حلبة المنافسة.

وتضيف ميريل أن المقاييس الأحدث للاعتمادية تركز الآن على فهم متطلبات العملاء في مرحلة تصميم الخدمة وهو ما لم يسبق أن كان من الأولويات في الماضي. ولتسهيل حدوث ذلك، تنسق وحدتها برنامجاً متواصلاً من استقصاءات العملاء الكمية والكيفية التي تستهدف قطاعات معينة من العملاء. ولذلك فإن مقاييس الأداء الخاصة بكل عميل مختلفة ومصممة على نحو يتلاءم مع الاحتياجات الفردية لكل منهم.

من الأدوات الجاري استعمالها من أجل فهم أبعاد الأداء المختلفة لمتطلبات العملاء ما يسمى بتقنية Lochridge 5 وقد تم تصميم هذا النموذج أصلاً كإطار لما يُسمى "سمات" Servqual وذلك على يد Parasuraman et el 1985 وهو يطرح خمس صفات للخدمة ينبغي توافرها لإشباع حاجات العميل:

- الثقة.
- سرعة الاستجابة.

- الأشياء الملموسة أو المادية.
- المشاركة الوجدانية.
- الاعتمادية.

ومن الناحية العملية الواقعية، يقوم أحد مديري الحسابات بشركة BT بمناقشة هذه الأبعاد لمعرفة أي منها على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعميل ثم يوجد مؤشرات أداء لكل منها. على سبيل المثال: تسعى بعض الشركات للحصول على خدمة "بدون انقطاع" في ظل بُعد الاعتمادية.

ويتم بعد ذلك إعداد قائمة بمجموعات محددة من المقاييس بحيث تكون مرتبة حسب أولوية البُعد. ويتم تحليل هذه المتطلبات بواسطة فريق BT تمهيداً لوضع خطة عمل وأهداف نوعية محددة للحصول على موافقة العميل عليها. وتتم مراقبة الأداء طبقاً لهذه الخطة من خلال استقصاءات كيفية يتم إجراؤها بواسطة بحوث سوقية مستقلة ومديري الحسابات.

ويقوم هؤلاء أيضاً بمراجعة الأداء والأولويات بصورة ربع سنوية مع مقدمي الخدمة الداخليين. ومع ذلك ففي ظل وجود قاعدة تضم أكثر من مليون عميل يصبح من غير الممكن تطبيق المقابلات المباشرة أو خطط تنمية / تطوير الخدمة الموضوعة خصيصاً وفقاً لاحتياجات ومتطلبات معينة عليهم جميعاً، ولذا يتم إجراء استقصاءات شهرية عشوائية حول مستويات رضا أكثر عمومية.

كما تستخدم أيضاً استقصاءات الأحداث شهرياً فيما يتصل بحوالي ١١٠٠ عميل في أنحاء المملكة المتحدة ممن يكونون قد تمّ تقديم الخدمة لهم أو إصلاحها مؤخراً. ووفقاً لهذا المقياس ـ الذي يتم تطبيقه بشكل مستقل عن BT ـ يتم توجيه مجموعة من الأسئلة للعملاء لاختبار مستويات الرضا في مراحل مختلفة بدءاً من الاتصال المبدئي إلى إنجاز العمل.

ويتم التأكد - من خلال المقياس - من استمرارية استخدام مؤشرات الأداء المناسبة، غير أنه يمكن أن يكشف أيضاً عن وجود أوجه قصور وفي هذه الحالة تتم إعادة تصميم العمليات أو التكنولوجيا أو الخدمة.

> تتحدث "بوشيل" شارحة ذلك فتقول: بسبب حجم البيانات، يمكننا إقامة علاقة متبادلة بين رضا العملاء وجوانب محددة في أي نشاط، ويسمح لنا ذلك بتقديم تقديرات رضا العملاء لمديري الخط الأول وكذا إرجاع أثر مباشرة عن رأي العملاء في الخدمة التي تقدمها فرقهم.

تقدير قيمة العميل والربحية

موضوعات القيمة والربحية

إن رضا العميل هو الذي يحدد ويوجه سلوكيات شراء العميل والاحتفاظ بالعملاء وولاء العملاء وهو ما يُسهم بدوره في انتعاش الأعمال وتحقيق أرباح أكبر - بنسبة قد تصل في بعض الأحيان إلى ٢٥-٨٥٪ . أما هروب العملاء فيمكن أن يلحق ضرراً كبيراً بالنتيجة النهائية لأعمال المنشأة، كما يتضح من حالة شركة الخدمات المكتبية التي أشرنا إليها من قبل، حيث لم يعاود ٢٠٪ من العملاء الشراء من الشركة بسبب وجود مفاهيم خاطئة متصلة بالتسليم.

وعلاوة على ذلك، تُعد جودة العميل أو الحصة السوقية وتعددية مصادر إرجاع الأثر والاستجابة للشكاوى، اعتبارات جوهرية وينبغي أن يكون التركيز منصباً على إيجاد تفسير ما لقيمة العميل باعتبارها أساس تعظيم الأرباح أو نمو المنشأة وأعمالها. على سبيل المثال: توجد لدى جمعية برمنجهام ميدشايرز للبناء تفسيرات مختلفة للقيمة. فكما ذكرنا من قبل، تم من خلال الارتفاع بقيمة الفائدة على الحسابات القديمة إزالة أسباب استياء العملاء ورفع درجة الثقة وتأمين الريادة السوقية.

بل إن تسعة من كل عشرة عملاء "راضين جداً" يقولون إنهم سيزكون الجمعية لدى أسرهم وأصدقائهم وزملائهم. ومستويات الولاء على جانب كبير من الأهمية أيضاً، فقد قدرت الجمعية أنه إذا تحسّن مقياس الأداء الخاص "بتجاوز التوقعات" بنسبة ١٪، يمكنها أن تتوقع زيادة قدرها ٥٠ جنيه إسترليني في الإيرادات للعميل الواحد مدى الحياة. وبحساب تلك الزيادة على مدى سبع سنوات وفيما يتصل بقاعدة العملاء الحالية التي تضم مليوناً من العملاء، يكون المجموع ٥٠ مليون جنيه إسترليني.

ذكرت Mercer Management Journal لعام ١٩٩٦ Bank One of Columbus بولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية كمثال مناقض في مجال الخدمات المالية. فبعد أن قام بدراسة قاعدة عملائه، اكتشف البنك أن ٢٠٪ من عملائه فقط هم الذين يحققون كل أرباحه أما نسبة ٨٠٪ الباقية فتكلفه أموالاً في حقيقة الأمر.

ويقول التقرير إن هذا التباين في قيمة العميل ليس بالأمر المستغرب أو غير المألوف، مدللاً على ذلك بالنتائج التي توصل لها بحث حديث حول صناعة التليفونات الخلوية (المحمولة). حيث يشير البحث المذكور إلى أن أفضل قطاعات العملاء تزيد ربحيتها عشر مرات عن أسوأ القطاعات. وعلاوة على ذلك يسهم ٢٠-٢٥٪ من العملاء بنسبة ٦٠-٨٠٪ إيرادات الصناعة.

وتبرز البحوث الأوروبية إمكانات مماثلة. فوفقاً لتقرير وارد في مجلة الجودة الأوروبية عام ١٩٩٧، تمّ تطبيق مقياس رضا العميل - المؤشر السنوي الذي يقيس خبرات وتجارب ٣٥ ألف عميل على المستوى الدقيق للمنشآت الموجودة عند المستويات العليا من المؤشر المنشور.

وفيما يتعلق بالشركات الرائدة، تمكّن فريق بمدرسة ستوكهولم للاقتصاد من إثبات وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين تحسّن رضا العميل والربحية من خلال قياس العائد على الأصول ROA. فيقول قائد الفريق البروفيسور "آندرز ويستلوند": في العام التالي لنشر المؤشر، يمكن للشركة التي ترتفع درجات رضا عملائها أن تتوقع أن يطرأ تحسّن على ROA بنسبة ٤,٢٪ تقريباً. أما الشركات ذات الدرجات السالبة فيمكن أن تتوقع حدوث انخفاض قدره ٢-٣٪ في العائد على الأصول.

والجدير بالذكر أن مشروع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM البحثي حول ولاء العميل عام ١٩٩٦ خلُص إلى نتيجة مُؤداها أن الاحتفاظ بالعملاء يمكنه أن يزيد

الأرباح أربع مرات في بعض القطاعات خلال فترة لا تتجاوز ٥ سنوات. كما أن العملاء الموالين ـ كما في حالة جمعية برمنجهام ميدشايرز ـ يمكنهم أن يجذبوا عملاءً جدداً.

وقد أكدّ تقرير "نحو تركيز أكبر على العملاء" الصادر عام ١٩٩٦ عن مؤسسة Wentworth Research البحثية البريطانية أن أقلية من العملاء تكوّن معظم الأعمال والأرباح ـ ٢٠٪ يكونون ٨٠٪ من الإيرادات كما أشارت مجلة Mercer فيما سبق. كما ساق التقرير مثالاً لصانع سلع بيضاء تأتي نسبة ٧٠٪ من حجم أعماله من ٠,٣ من عملائه.

> يقول التقرير: "يقوم عدد قليل من منشآت الأعمال بتحليل الربح المكوّن بواسطة العملاء الفرادى، ومع ذلك تمثل تقديرات الربحية الحالية والمستقبلية أدوات قوية للإدارة. فهي تسمح بوضع التكاليف والإيرادات في ميزان جديد قد يستلزم حدوث تغيرات في عمليات المبيعات والخدمة".

وقد تم اختبار مدى قيام ٥٢ شركة خدمية بريطانية بقياس وتقدير العميل والربحية وتكاليف أداء الخدمات بواسطة بحث أجرى لحساب تقرير "إدارة الموارد" السابق الإشارة إليه. وقد خلص البحث إلى عدة نتائج هامة:

١. إن أقل من نصف الشركات ٤٤٪ تقيس قيمة عميل معين أما معظم الشركات فتقوم باحتسابها على أساس سنوي مثل الأرباح أو النفقات أو القيمة في كل سنة ـ تقيس ٥ شركات القيمة مدى الحياة ويقيس البعض الآخر قيمة الحسابات الرئيسية فقط.

٢. أقل من ثلث الشركات ٢٩٪ تقيس قيمة العملاء المفقودين ـ حيث ذكر البعض أنه يربط بين إلغاء الطلبيات ونسب الأعمال الجديدة. بينما يقيم البعض الآخر الإيرادات الضائعة أو يقيس نوايا إعادة الشراء.

٣. تقيس نسبة ٣٥٪ فقط تكلفة خدمة عميل معين، لاسيما في القطاع المصرفي - وتأخذ الحسابات بوجه عام صورة المتوسط الحسابي للوقت المنفق على أنواع معينة من العملاء.

٤. ذكرت نسبة ٢١٪ فقط من الشركات موضوع الدراسة أن بإمكانها البرهنة على وجود صلة أو رابطة بين رضا العميل والربحية لديها - وذكرت نسبة ٢٨٪ أخرى أنها بسبيلها إلى معرفة كيف يمكن تحقيق تلك الصلة على حين لم تتعرف نسبة ٥١٪ الباقية على الصلة المذكورة.

ويستطرد التقرير قائلاً: "تشير هذه النتائج - إجمالاً - إلى أن نظم القياس تفتقر إلى التطوير فيما يتعلق بفهم قيمة وتكاليف العملاء. ذلك أن نسبة ضئيلة فقط من الشركات موضوع البحث هي التي تمتلك القدرة على فهم تكاليف عميل معين، وقيمتها وماذا ستكون تلك القيمة طيلة عمر العلاقة. ويمكن القول أن الشركات تبدو عاجزة عن تحديد قيمة ولاء العميل".

يلاحظ McDougall et al في سياق مجلة Mercer التي سبق ذكرها وتحت عنوان "تقدير قيمة العميل كأساس للنمو" أن العملاء يختلفون اختلافاً كبيراً من حيث القيمة التي يمثلونها بالنسبة لشركة ما - وتُعد تفضيلات المنتجات والحساسية السعرية وتكلفة أداء الخدمة ومعدلات الاحتفاظ بالعملاء والاستجابات للتكتيكات التسويقية سمات تمييز جديرة بالاعتبار.وتخلص هذه الملاحظات إلى ما يأتي: "بالنسبة لمعظم الشركات، يكون أفضل العملاء أكثر قيمة من العملاء العاديين في الغالب، إلا أن معظم المديرين يتخذون قرارات استراتيجية وتكتيكية بناء على عميل عادي خيالي. ويوجد عدد ضئيل جداً من الشركات المستعدّة لإنفاق الوقت على إجراء تقدير دقيق ومتعمق لقيمة العملاء".

وينتج عن ذلك عدد كبير من الأخطاء. فالشركات:

- تبالغ في استثمار مواردها في العملاء ذوي القيمة المنخفضة.
- لا توجّه قدراً كافياً من الاستثمارات نحو العملاء ذوي القيمة المرتفعة.
- تبدّد موارد ثمينة.
- تهدر دون أن تدري فرصاً هامة لتحقيق النمو والأرباح في المستقبل.

ويقول التقرير: إن جوهر الأمر بسيط ـ فإنك إذا لم تعرف كم يساوي عملاؤك، لن يمكنك أن تتخذ قرارات عقلانية رشيدة بشأن كيفية خدمتهم.

بناء قيمة العميل

يشكّل قياس وبناء قيمة العميل الركيزة التي يقوم عليها توجّه شركة رانك زيروكس نحو تنمية قاعدة العملاء من خلال استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء وكسب ولائهم، واكتساب عملاء جدد.

في كلمة له أمام منتدى تميز الأعمال الأوروبي عام ١٩٩٦، أوضح "أولاف أودليند" - مدير خدمة العملاء - أن المطلب الرئيسي للعميل هو الحصول على قيمة توازي ما دفع فيها من نقود، لذلك ينبغي على الشركة أن تقدّم قيمة أفضل بتكلفة أقلّ لكي تُحسّن من قيمة عميل ما بالنسبة لها. وقد لجأت شركة رانك زيروكس تقليدياً إلى قياس قدرتها على أداء ذلك بواسطة مقاييس أداء الرضا والولاء.

> يقول "أودليند": بعد أن كان الهدف هو إرضاء العملاء بنسبة ١٠٠٪ في أواخر الثمانينيات، أدركنا أن أولئك الذين يشعرون بالرضا التام هم الأشد ولاءً والأكثر تحقيقاً للربحية.

وتقدر شركة رانك زيروكس أن زيادة ولاء العملاء بنسبة ٥٠٪ سوف يحسّن من القيمة الصافية لعملائها بنسبة ٣٠٪. وتقدر الشركة هذه القيمة من خلال تسعة أعمال مندرجة تحت عنصر "بؤرة أو محور التركيز على العملاء والسوق" في نموذج زيروكس للإدارة:

- العميل يأتي أولاً.
- متطلبات العميل.
- قاعدة بيانات العملاء.
- قطاعات السوق.

- اتصالات العملاء.
- إدارة استفسارات العملاء.
- رضا العملاء وولائهم.
- إدارة علاقات العملاء.
- الالتزام نحو العملاء.

وهناك مصفوفة أداء زيروكس المشتقة من النموذج، وهي تضم ست عمليات محورية أو أساسية منها اثنتين تحددان وتوجهان قيمة العميل: وقت التحصيل Market to Collection وخدمة العملاء، وتنقسم هذه بدورها إلى عمليات فرعية، ذلك أن خدمة العملاء لها ٣٢ عملية فرعية، لكل منها حالة مرغوبة ومدخلات ومخرجات وروابط .. إلخ. وجميعها موثقة.

ومن أجل تسهيل إمكانية الوصول بأداء العملاء إلى المستوى الأمثل، تمّ إعادة هندسة إدارة خدمة العملاء، وإنشاء شبكة لخدمة العملاء مؤلفة من ١٦ وحدة متصلة بأقسام الأعمال ومجلس زيروكس العالمي لخدمة العملاء.

> يقول "أودليند": تعدّ هذه الشبكة عنصر تمكينٍ رئيسي في تحقيق النتائج المتصلة بعملائنا وأعمالنا.

ويجرى أيضاً تعزيز الولاء عن طريق مبادرة "العميل يأتي أولاً" في كافة أنحاء أوروبا (إطار زيروكس للولاء)، وهي تهدف إلى التركيز على القيمة والخبرة والتقدير التي يمكن تقديمها إلى العملاء. ويتمّ تنفيذها بواسطة فرق ولاء زيروكس التي ينبغي أن تخضع أولاً لعملية إجازة أو اعتماد داخلية قبل أن تناط بها مسئوليات جديدة.

ورغم أن ٧٧٪ من العملاء "الراضين جداً" يعاودون الشراء إلا أن الربع تقريباً قد لا يفعل ذلك، ومن هنا تقوم استقصاءات الرضا الآن بطرح أسئلة محددة على

المستجيبين حول سلوكيات الشراء المستقبلية. وتتوقع رانك زيروكس أن يكشف ذلك عن محددات ولاء العملاء. كما يجرى حالياً إعادة التفكير في القياسات المالية بحيث تعكس كُلاً من الإيرادات على المدى القصير والقيمة ذات المدى الأطول لقاعدة عملاء الشركة.

قواعد إرشادية مقدمة من الخبراء الاستشاريين

لا تحرص الشركات الصناعية الكبيرة ـ من أمثال رانك زيروكس وحدها ـ على بلوغ درجة "الاتقان" كسبيل إلى قيمة العميل، فالقطاع المصرفي وشركات الطيران تتبع المبدأ نفسه، ويرمى الجميع إلى قياس سلوكيات الشراء المستقبلية والتنبؤ بها ـ بعيداً عن الأنماط التاريخية ـ ثم تبني منهجاً لإدارة القيمة.

تقول "مرلين ستون" ـ المدير المؤسسي لمكتب QCI الاستشاري وأحد خبراء قياس أداء العملاء ـ أن ذلك قد بدأ يُحدث تغيرات هامة وكبيرة في أسلوب إدارة علاقات العملاء، فعن طريق التركيز على المؤشرات التنبؤية لدى مجموعات عملائها الأعظم قيمة، يمكن للشركات أن تكتسب ميزة تنافسية وحصة سوقية أكبر.

ويتفق "شرفات خان" معها في هذا الرأي، حيث يقول إن رغبة العملاء يمكن تحديدها بواسطة عدة مقاييس مالية: العائد على الاستثمار، والهوامش، وعائد السهم الواحد، ويمكن أيضاً قياسها باستخدام تقنيات تقسيم العملاء إلى قطاعات، يتباين نطاق قياسات خدمة العملاء والغرض منها وتأثيرها تبايناً كبيراً عبر قطاعات العملاء، ولذا يلزم قياس ما تقدمه المنشأة لعملائها إلى جانب نزاهتها المالية، فخدمة العملاء المتميزة المتفوقة يمكن على أي حال حصرها كمياً".

ويذهب خان إلى أن ذلك يقاس من خلال تلبية حاجات وتوقعات العميل أو تجاوزها. فإذا تم تقديم خدمة متفوقة ـ وارتكز ذلك بدرجة أساسية على إدماج مبدأ

جودة الموظفين والخدمة ضمن الأعمال؛ سوف يترتب على ذلك ولاء العملاء ونمو الحصة السوقية.

ويقول "بروس موراي" إن قيمة العميل تشكل أساس الكثير من مفاهيم التسويق المعاصرة، مثل برامج تسعير الجودة المطبقة في صناعة السيارات وشركات الطيران ومجال الفندقة، وهو يوصي بإجراء استقصاءات قيمة العميل التي تتسم بخمس خصائص:

١. التركيز على العملاء الحاليين والمحتملين.

٢. مقارنة الأداء بالمنافسين للوصول إلى عوامل معينة.

٣. قياس ما يشكّل أهمية بالنسبة للعملاء ومدى أهمية عامل خَدمَي ما.

٤. خلق فرص ذات نهايات مفتوحة وغير مقررة مسبقا لمعرفة التوقعات مع العملاء.

٥. استحداث مواصفات تؤثر بشكل مباشر على عمليات العملاء.

> ويوضح "موراي" أن استقصاءات قيمة العملاء تتمتع بعمق أكبر من غيرها فيما يتصل بالتعرف على العوامل التي تخلق ميزة في خدمة أو معاملة ما.

إن الهدف هو أن تميّز الشركة نفسها بدرجة تكفي لاجتذاب عملاء جدد عن طريق استحداث مفهوم "خريطة قيمة العميل" وهي عبارة عن رسم بياني من صفحة واحدة يوضّح الكيفية التي يتم بها إدراك القيمة من جانب السوق وأداء الشركة - أو المنافسين - بالمقارنة بذلك. وينبغي أن تتضمن هذه الرسوم البيانية مقاييس للقيمة الدنيا المقبولة لأي مجموعة من العملاء.

> ثم يستطرد "موراي" قائلاً: إذا ما تم تجاوز هذه القيمة الدنيا، فإن الأعمال تنتعش وتزدهر. لقد أصبح مفهوم قيمة العميل يطبق بصورة متزايدة على أي صناعة وبدأ يحل محل الجودة الشاملة كبؤرة تركيز جديدة في مجال الأعمال.

نماذج قياس قيمة العميل

يذكر ثلاثة من الخبراء الاستشاريين في بوسطون وهم دانكان ماكدوجال و جوردون واين و ديفيد فازدوسكاس أن هناك أربعة عناصر أساسية في قيمة العميل: تكلفة الاكتساب، والإيرادات المولدة، وتكاليف خدمة العملاء، وطول العلاقة. وهم يوصون بشكل خاص باتخاذ ثلاث خطوات لحساب قيمة العميل المستمرة مدى الحياة:

١. تحديد مجتمع العملاء، بما فيهم العملاء المحتملين.

٢. جمع بيانات من مصادر مختلفة عن الجوانب السلوكية والاقتصادية للقيمة المستمرة مدى الحياة مثل الإيرادات والاحتفاظ والتكاليف.

٣. إدماج هذه العناصر في مقاييس سنوية لقيمة العميل ـ وهامش الربح الاجمالي، وتكلفة الخدمة، والهامش الصافي، والمشتريات في السنة الواحدة، وصافي الهامش السنوي، ومدّة العلاقة وتكاليف اكتساب العميل ـ وينتج عن ذلك إمّا قيم سنوية أو مستمرة مدى الحياة لكل عميل.

ثم يضيف المستشارون: ومع ذلك، فإن القيمة الحقيقية لتقييم العميل تكمن في تحويل القيم المختلفة إلى قطاعات سوقية متميزة بحيث يمكن تكييف الاستراتيجيات البيعية والتسويقية مع حاجات وسلوكيات العملاء الذين

سيخلقون أعظم قيمة تستمر مدى الحياة. ويُعظمّ ذلك الإيرادات ونمو الأرباح، ويساعد في الوقت نفسه على صياغة استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء الأكثر ربحية ـ أو إدارة تكلفة خدمة العملاء الأقل ربحية.

ويُشدّد "جاي كاري" ـ أحد الشركاء في مؤسسة الاستشارات التسويقية MSP Associates ومقرها هولندا ـ على أهمية قياس ربحية العملاء وسلوكياتهم وقيمتهم المستمرة مدى الحياة. وينبغي ـ كمقياس أول ـ أن يتضمن رضا العملاء ثلاث مجموعات من مؤشرات العمل:

١. التنظيمية: وهي تغطي أداء المدير والموظف في سبيل خدمة العملاء ـ على سبيل المثال.
٢. الاتصالات: هي الأساليب الاتصالية واللوجيستيكيات المستخدمة في الحصول على تغذية مرتدة من العملاء.
٣. المعلومات: حول مدى وثاقة صلة ودقة بيانات ونظم العملاء.

ويشير "كاري" إلى أن: هذا النوع من التركيز على قياس رضا العملاء يوجّه المهنيين العاملين في مجال المبيعات والتسويق نحو مستويات أفضل وذلك من خلال أهداف رقمية قابلة للتحديد. كذلك فإنه من خلال وضع أهداف لكل عميل فيما يتصل بالسلوكيات وإمكانات الربح، يصبح بالإمكان تقييم الاستراتيجيات ونشر الموارد بكفاءة بما يحقق أفضل النتائج.

وقد أدىّ التطبيق العملي لذلك إلى قيام كاري وزملائه بتصميم مجموعتين من المقاييس لنموذج أعمال تسويق العملاء بمؤسسة MSP وتضم المجموعة الأولى هرم سلوكيات العملاء والإيرادات، فيما لا يقل عن أربع فئات كحد أدنى ـ ويوجد عند قمة

الهرم العملاء الأكثر فاعلية في خلق وتكوين الإيرادات وهم يمثلون عادة حوالي ١٪ أما عند قاعدة الهرم فتوجد نسبة ٨٠٪ أو نحو ذلك وهم العملاء الأقل فاعلية.

ويتم إخضاع الهرم للمراقبة للوقوف على التطورات والتغيرات التي تطرأ عليه بمرور الزمن، ويلاحظ عادة حدوث انتقال إلى أعلى وإلى أسفل مع دخول عملاء جدد وخروج آخرين منه.

> ويصف كاري كيفية عمل الهرم وتعديله في الواقع العملي بقوله "حرّك العملاء إلى أعلى وأدخل عملاء جدد في الهرم واحتفظ بهم داخله"

أمّا العنصر الثاني فهو منهجية تسويق العملاء المستخدمة في إدارة أداء العملاء وبؤرة التركيز الخاصة بهم عن طريق قياس ثلاثة عوامل:

- القيمة من خلال تقنيات محاسبية موجهة نحو العملاء.
- السلوك من خلال استخدام مصفوفة انتقال.
- الرضا من خلال أدوات رصد ومراقبة تسويق العملاء والتي تشتمل على خمسة عناصر هي: القيمة، والرضا، وتقديرات القيمة، وعروض القيمة Value Propositions، وتقديرات الفعالية.

> ويلخص كاري إلى ما يأتي: "في حالة تحقق رضا العملاء وتطبيق نموذج التسويق بشكل صارم ودقيق، يصبح الهدف النهائي لأي شركة هو أن تصبح المورد المفضل بالنسبة لأكبر عدد ممكن من العملاء .. وهذا هو عامل النجاح الحاسم في قياس قيمة العميل"

نظرة عامة

إن هذه النتيجة النهائية ينبغي أن تضاف إلى عوامل النجاح الحاكمة الأخرى في قياس أداء العملاء والتي يتلخص جوهرها في قضية واحدة بالغة الأهمية وهي: تحدي التنفيذ وأثره على المنشأة.

يقول بيل فونفيل بمؤسسة 4M: "بعد أن يتم شحذ بؤرة التركيز الاستراتيجية الخاصة بالعملاء لا يتبقىّ سوى التنفيذ. والقضية الكبرى هنا لا تتمثل في جمع البيانات وإنمّا في تقرير كيفية توظيفها لإحداث أفضل تأثير ممكن. ولا يبدو أن الشركات تمعن التفكير في ذلك أبداً رغم أن تحويل البيانات إلى عمل تنظيمي هو أهم شئ على الإطلاق".

ومن هذا المنطلق يصبح من المهم إيجاب بنية أساسية لاستخدام البيانات متكاملة مع نظم الإدارة، على افتراض أن موضوعات جمع البيانات وتخزينها واسترجاعها وتحليلها ونشرها قد تمّ تسويتها أولاً. ويقول فونفيل إن البنية الأساسية سوف تتضمن أدوات أو تكتيكات كثيرة لاستعمال ونشر مقاييس أداء العملاء ومنها:

- المراجعات الإدارية.
- إعادة بناء عمليات الأعمال.
- نشر وظيفة الجودة.
- الاتصال المتواصل.
- مؤتمرات البحوث المستقبلية.
- مصفوفات الأداء المتوازنة.
- الإدارة المرئية.
- التدريب والتعلم.

ثم يستطرد فونفيل قائلاً: ينبغي على أي نظام فعّال للقياس موجّه نحو العملاء أن يراعي مبدأ هاماً - وهو أن يهتم النظام ليس فقط بكيفية جمع البيانات وإنما أيضاً بكيفية استخدامها، ولكي يتسنى تقليل الفاقد وحصره في أضيق الحدود وتعظيم المردودات، ينبغي نشر البيانات المستقاه من صوت العميل خلال المنشأة واستخدامها في تغيير سلوكيات الموظفين أو تحسين العمليات.

ويتفق "ميرلين ستون" من QSI مع فونفيل بشأن هذه النقطة حيث يرى أن إدارة البيانات هي مفتاح التحليل الناجح لإمكانات قيمة العميل، ويضرب لذلك مثال شركات الطيران التي تستخدم الآن أسلوب تخزين البيانات للدخول على سجلات ماضية، وتتم عندئذ معالجة الأخيرة بحثاً عن نماذج يمكن الاسترشاد بها في وضع تصورات مستقبلية لسلوكيات العملاء. ثم يقول:

وتكون النتيجة أن تكنولوجيا المعلومات والمهارات التسويقية تصبح متكاملة بشكل يسمح بالتنبؤ بدورات حياة العملاء. وتوجد بعض التقنيات المتاحة المتّسمة بالتعقيد والتطور الشديدين والتي تسمح بأخذ عدد هائل من المتغيرات في الاعتبار لكي يتسنى التعرف على سمات العملاء.

ووفقاً لرأي "ليكس ماكمورلاند" - خبير تخزين البيانات بمؤسسة KPMG للاستشارات الإدارية ومقرها لندن - فإن شركات المرافق على وجه الخصوص تمارس عملية جمع البيانات عن العملاء بصورة أشبه بالإدمان على حساب استخدام هذه المعلومات في زيادة الربحية.

وذكر"ماكمورلاند" في الكلمة التي ألقاها في أحد المؤتمرات عن نظم معلومات العملاء الاستراتيجية المتصلة بالمرافق أن قلّة من الشركات فقط هي التي تستخدم البيانات بشكل استراتيجي لتحسين الأداء، حيث قال: "تحتوى البيانات التي يتم جمعها من خلال نظم الاتصال بالعملاء على معلومات حيوية عن رحية العملاء وأساليب الشراء والتغذية المرتدة من الأنشطة التسويقية والاقتراحات الخدمية الجديدة وما إلى ذلك. ولا تظهر هذه التفاصيل على الفور لأن الكشف عنها يتطلب وجود أدوات متطورة للتحليل. ومستودع البيانات هو الحل التكنولوجي العملي الوحيد لتحليل كميات كبيرة من البيانات، ومع ذلك لا يُطبق هذا الأسلوب أو يدرس إمكانية تطبيقه سوى عدد قليل جداً من شركات المرافق رغم امتلاكها لمورد تجاري ضخم في قواعد بيانات العملاء الخاصة بها.

ومن الاستنتاجات التي توصل إليها تقرير "تحديد بؤرة التركيز على العملاء" الصادر عن مؤسسة وينت وورث البحثية أن المعلومات حيوية بالنسبة لوضوح بؤرة التركيز المتصلة بالعملاء، ولذلك إنعكاسات على قسم نظم المعلومات الذي تقع على عاتقه مسئولية ممارسة دور هام ورئيسي في أربعة مجالات:

١. تحليل رحية العملاء ـ وهو الأمر الذي يذكر التقرير أن قلة من الشركات تؤديه.

٢. تقسيم قاعدة العملاء إلى قطاعات.

٣. المساهمة في علاقات العملاء عن طريق جمع معلومات أكثر موثوقية واعتمادية عن عمليات العملاء للمساعدة في فهم هذه العلاقات.

٤. تصميم وتقديم المنتجات والخدمات حسب المواصفات الخاصة بالعملاء لأن المعلومات مطلوبة للتحكم في عمليات العملاء.

ويلخص التقرير إلى أن الاستخدام الناجح للنظم من أجل دعم قياس أداء العملاء بشكل مباشر يتوقف بدرجة رئيسية على تدفقات المعلومات عن العملاء والأدوات التحليلية ومهارات استغلال كليهما. إذ يقول التقرير: "ينبغي على نظم المعلومات أن تدعم مجئ عصر العميل والذي يُؤذن بحدوث تغيرات هائلة في بيئة الأعمال".

وتطرح النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال دراسة أخرى شملت أمريكا الشمالية وتمّ إجراؤها من جانب مركز التميز في إرضاء العملاء عام ١٩٩٥ - قواعد إرشادية حول دور تكنولوجيا المعلومات في تعظيم رضا العملاء. فبعد إجراء استقصاء لعدد ١٣٠٠ منشأة، برز استنتاج هام ألا وهو أن التكنولوجيا وحدها ليست هي مفتاح النجاح.

إذ يذكر تقرير المركز أن المنشآت التي تركز على التكنولوجيا والعمليات وحاجات العملاء هي الأكثر نجاحاً مع العملاء حيث أنها تأخذ بمنهج كلي شامل لدمج هذه العناصر مع قدرات رعاية العملاء المتقدمة، فتكون النتيجة أن يصبح من السهل أن يتعامل العملاء مع المنشأة عن طريق تبنّي مدخل استراتيجي إلى التنفيذ.

يقول كاتب التقرير "ستانلي براون" بمركز كوبرز وليبراند: يطبق عدد كبير جداً من المنشآت المنهجية لذاتها دون تبنّي نظرة استراتيجية. وتبرز هذه الدراسة الممارسات الأفضل التي يعد الاستعداد للإصغاء لصوت العميل هو أهمها.

قواعد إرشادية مقدمة من الممارسين

١. إذا كان تطبيق مداخل جديدة إلى قياس أداء العملاء موضع دراسة حالياً أو إذا كشفت الأساليب القائمة عن وجود أوجه قصور، يكون من المفيد إجراء مراجعة استراتيجية في هذه الحالة. وتشمل التساؤلات الرئيسية: ما الذي تأمل المنشأة في تحقيقه عن طريق تحسين القياس؟ وأي جوانب قياس العملاء تحتاج إلى القياس؟ ما هي النواتج المتوقعة؟

٢. كن واثقاً مما تستطيع أن تحققه مقاييس رضا العملاء وما لا تستطيع أن تحققه. فالأدلة تشير إلى أن رضا العملاء ليس محدداً لنتائج الأعمال المحسنة كما كان يعتقد في الماضي، وبدون إحداث أثر ما على مستويات الاحتفاظ بالعملاء وولائهم، يكون لقياس رضا العملاء أهمية استراتيجية ضئيلة.

٣. ادرس أبعاد قياس أداء العملاء كافة من خلال إجراء مراجعة لها، بحيث تشمل الرضا والشكاوى وحالات هروب العملاء وإعادة الشراء والاحتفاظ بالعملاء والولاء. والكلمات الرئيسية هنا هي اندماج أو مشاركة العملاء والدراسة الكاملة للمقصود بالتوقعات أو المتطلبات.

٤. اعلم أن إعادة ربط وتنسيق نطاق قياس أداء العملاء سوف يكون له آثاراً أوسع ينبغي دراستها قبل التنفيذ - وينبغي بحث بعض الموضوعات مثل: القيادة، الثقافة، اندماج الموظفين ، الاتصال والتدريب.

٥. يشكل التنفيذ الجزء الصعب في قياس أداء العملاء، حسبما تشير تقارير الحالة والبحوث وآراء الخبراء الاستشاريين، ولذا عليك أن تستخلص من نقاط التعلم والآراء المطروحة في هذا الجزء ما يعينك على إعداد أجندة تنفيذية مناسبة.

٦. إذا كان الهدف من قياس أداء العملاء هو تحسين ربحية المنشأة وأعمالها في نهاية المطاف، ينبغي إخضاع مسألة قيمة العميل لدراسة وافية.

٧. لكي يكون قياس أداء العملاء مفيداً، عليك أن تتحاشى استحداث الحلول السريعة وقوائم الأسئلة التي يجاب عليها بوضع علامة صح أو خطأ والتقديرات عديمة المغزى - فذلك أسلوب قاصر شائع ويمكن أن يترتب عليه مستويات رضا واحتفاظ أضعف.

جمعية برمنجهام ميدشايرز للبناء

الإطار العام

بعد فترة من النمو السريع والتنويع، عانت جمعية برمنجهام ميدشايرز للبناء من حالة عسر هضم إداري وانتهاجها لاستراتيجية غير واضحة المعالم في أواخر الثمانينيات. ومع حدوث الكساد بدأت الأرباح تتراجع وجاءت الجمعية في الترتيب الأخير في قائمة ضمّت عشرين من جمعيات البناء بالمملكة المتحدة من حيث الربحية عام ١٩٩١، وتحالفت المنافسة الشديدة ورداءة خدمة العملاء مع تزايد الخسائر الائتمانية والمتأخرات لتدفع الجمعية رويداً رويداً إلى حافة الهاوية.

وبحلول عام ١٩٩٠ كانت الجمعية نفسها قد أدركت حقيقة وضعها وأيقنت أنه ينبغي عليها أن تتغيّر بسرعة وبشكل جذري قبل أن تضطر إلى تصفية نشاطها بالبيع أو الاندماج مع جهة أخرى. وكانت الخطوة الأولى في هذا الاتجاه تعيين رئيس جديد للجمعية وأيضاً مسئول تنفيذي أول جديد في ١٩٩٠. وتلا ذلك إجراء مراجعة للبِنْية الأساسية والعقبات التي تقف في وجه التغيير ووضع سياسة خمسية جديدة.

كذلك فقد تمّ التخلص من قطاعات أعمالها عالية التكاليف بالبيع وخفض عدد موظفيها بنسبة ٤٠٪ وعدد أفراد الإدارة العليا بمقدار الثلث. وبدأت جهود إعادة الهندسة في ١٩٩١ مرتكزة على ما يسمى "بالخطة الصاروخية" والتي كانت عبارة عن مبادرة تجديد لتعبئة المنشأة بأسرها حول الأهداف الخمسة التالية:

- رضا العملاء.
- الأفراد.

- إدارة المخاطر.
- أداء الأعمال.
- النمو المحقق للأرباح.

والنقطة الهامة هي أن جمعية برمنجهام ميدشايرز صاغت في ذلك الوقت أول رؤية لها فيما يتصل بالعملاء، حيث نصت على "أننا سنكون الاختيار الأول" بالنسبة لعملائنا وشركائنا في العمل وسوف نعمل على تنمية الربحية والمحافظة على القيمة المقدمة لأعضائنا". وقد تمكنت الجمعية - اعتماداً على أسلوب جديد في القيادة - من تحقيق ذلك في الواقع العملي مسترشدة بسبع قيم خدمية كما يتضح من الشكل (١).

> يقول "بوب جيل" رئيس فريق ولاء العملاء والاحتفاظ بهم: "إن الرؤية والقيم ترسل إشارات قوية عبر المنشأة، وتساعد على التأكدّ من إدراك العاملين كافة لأهمية علاقات العملاء والاحتفاظ بهم وولائهم".

نتائج الأعمال

إلا أن القيم تمثل ما هو أكثر من قائمة بالأماني التنفيذية، فقد نجحت الجمعية - التي تعمل في قطاع تتسم فيه الفروق بين المنتجات بالدقة الشديدة - في تحقيق نتائج متميزة تبرهن على تغيرها تغيراً جذرياً. فمن واقع الاستقصاءات المنتظمة المحايدة التي أجريت عام ١٩٩٦ ذكر ٩٧٪ من العملاء أن خبرة التعامل مع الموظفين كانت إيجابية، بينما شعر ٧٥٪ تقريباً أن توقعاتهم قد تمّ تجاوزها أو الوفاء بها بدرجة كبيرة - بالمقارنة بنسبة ٥٤٪ للقطاع ككل.

وذكر تسعة من كل عشرة عملاء أنهم على استعداد لتزكية جمعية برمنجهام ميدشايرز لدى عائلاتهم وأصدقائهم أو زملائهم، على حين قال ٦٠٪ أن الجمعية تقدم خدمة أفضل من منافسيها.

من ناحية أخرى استفادت المنشأة وأعمالها استفادة مباشرة، إذ تحتل الجمعية المرتبة السابعة في قائمة الجمعيات الكبرى العشرين من حيث أداء الأعمال الآن، وارتفعت أرباحها من ٢٦,٧ مليون جنيه إسترليني في ١٩٩٣ إلى ٤٤ مليون جنيه إسترليني في ١٩٩٥. كما ارتفعت قيمة الأصول من ٣ بليون جنيه في ١٩٩١ إلى أكثر من ٧ بليون جنيه. أما متأخرات الحسابات فتقل عن متوسطات القطاع بمقدار الثلث واقترب العائد على رأس المال عن عام ١٩٩٥ من ذلك المستهدف من قِبَل مجلس الإدارة وهو ١٨,٧٥٪. ويمثل هذا الرقم ممارسة أفضل بالنسبة لمعظم المؤسسات المالية.

غير أن خدمة العملاء وبناء الولاء وإعطاء أولوية للاحتفاظ بالعملاء والحصول على تغذية مرتدة من العملاء في كل فرصة سانحة ليست لعبة أعداد. فإلى جانب تطبيق ممارسات متقدمة والفوز بجوائز Management Today Unisys Service Excellence في عام ١٩٩٦ - يتسم عمل الجمعية بطابع شخصي شديد من أعلى مستوياتها التنظيمية إلى أدناها.

> يتحدث جون هيوز - وهو قائد فريق ورئيس الجودة المؤسسية شارحاً ذلك فيقول: "ما أن يتم ترسيخ رؤية ما، حتى يصبح تميز الخدمة قضية أفراد وينعكس ذلك من خلال سلوك كافة أفرادنا على كافة مستويات المنشأة. لقد تضافرت جهود الإدارة العليا والأفراد طيلة هذا العقد".

شكل (١) قيم الخدمة السبع

١. سوف أمد دائماً يد العون وأكون ودوداً عن طريق:
- استخدام أسمي وأسماء عملائي.
- الابتسام والتحلي بالبشاشة والأدب.
- التطوع للمساعدة.
- تذكر عملائي.
- عدم نسيان أننا جميعاً سيدات وسادة نخدم سيدات وسادة.

٢. سوف أقدم خدمة مثالية وسريعة وأبقي العملاء على علم بمجريات الأمور أولاً بأول عن طريق:
- التأكد من أن كل المعلومات التي أقدمها خالية من الأخطاء وفي التوقيت المناسب.
- الاتصال بعملائي خلال ٢٤ ساعة من استلام استفسارهم أو شكواهم وإرسال رد كامل مكتوب خلال ٥ أيام.
- اطلاع عملائي على ما يجرى باستمرار والمحافظة على وعودي.
- التعبير عن شكري لعملائي إذا اضطررت لجعلهم ينتظرون.
- إجراء متابعة للتأكد من إنجاز الخدمة.

٣. سوف أكون سريع الاستجابة لحاجات العملاء الفردية عن طريق:
- معرفة ما يحتاجه العملاء بالضبط من خلال: الإصغاء، الفهم، طرح أسئلة.
- توفير السرية إذا لزم الأمر.
- تذكر أن لكل عميل معاملة خاصة.

٤. سوف أسلك وأتصرف على نحو مهني دائماً عن طريق:
- معرفة القواعد والحدود وطلب المساعدة والتوجيه إذا ساورني أي شك.

٥. سوف اكتسب دائماً ثقة عملائي عن طريق:
- أداء دوري بمهارة.

- الوفاء بوعدي.
- التحلّي بالصدق والأمانة وتفتح الذهن.
- علاج مشكلاتهم فوراً.
- الاعتراف بالخطأ عند ارتكابه والاعتذار عندما يكون ذلك مناسباً.

٦. سوف أتعامل مع عملائي من موقع الملكية عن طريق:

- قول: سوف أتأكد من أن .... سوف أعاود الاتصال بك، سوف أتابع هذا الأمر من أجلك، أعلمني فوراً إذا حدثت أي مشاكل.
- عدم إلقاء اللوم على: الأفراد، العمليات، السياسات، عندما تسوء الأمور.
- العمل مع فريقي "من أجل تحقيق القيمة للعميل".

٧. سوف أظهر الفخر بمنشأتنا والأشياء المحيطة بي وبمظهري الشخصي عن طريق:

- إتقان عملي.
- الظهور بمظهر ذكي والعمل على نحو ذكي.
- إظهار جمعية برمنجهام ميدشايرز على أنها الأفضل.

وعلى المستوى التنفيذي، قام كبير المسئولين التنفيذيين "مايك جاكسون" بإدراج رقم تليفون منزله في كل استمارة استقصاء للعملاء يتم إرسالها، إذ ربما يرغب أحد العملاء في الاتصال بالإدارة العليا مباشرة لعرض شكواه عليها - وقد تم إصدار حوالي مليون استمارة منذ عام ١٩٩١ والتوسع في ممارسة هذا الأسلوب في التقرير السنوي العام لعام ١٩٩٥ حيث تمّ نشر أرقام التليفونات المنزلية لكافة مديري الجمعية.

أمّا على المستويات الأدنى في المنشأة، فيقوم العاملون بإرسال بطاقات أو خطابات شكر واعتذار أو تحية أو معايدة وباقات زهور للمساعدة في علاج موطن ضعف أو قصور ما في الخدمة عندما يحدث بشكل نادر أو استثنائي. وخلال عام ١٩٩٥ تلقتّ الجمعية ٦١٩٩ شكوى رسمية من العملاء.

فريقان توأمان من أجل التركيز على العملاء

رغم حرص جمعية برمنجهام ميدشايرز على التأكيد على أن العاملين بها كافة البالغ عددهم ٢٢٠٠ شخص يضطلعون بدور ما متصل بالعملاء، إلا أن "بوب جيل وجون هيوز" بالتحديد يضطلعان بأهم الأدوار الاستراتيجية، حيث تقع على عاتقهما مسئولية تركيز اهتمام الجمعية على الموضوعات الملائمة لخدمة ٨٥٠ ألف مودع و ١٦٠ ألف مقترض في شبكة فروعها التي تضم ١١٤ فرعاً.

يقول جيل أن كل العمل الذي يؤديه فريقه المكوّن من ثمانية أعضاء يرتبط بخلق وتنفيذ وتحديث استراتيجية ومبادرات ولاء العملاء: "إن أولويتنا الجوهرية تتمثل في الاحتفاظ بالعملاء والحيلولة دون هروبهم، وذلك باستخدام أساليب تحديد السمات بدرجة رئيسية، حيث يتم من خلال تقسيم قاعدة العملاء إلى قطاعات التعرف على أولئك العملاء الذين يحتمل هروبهم كما أن اتباع تلك الأساليب يساعدنا على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة. إن بؤرة التركيز هذه بالغة الأهمية لسببين - إننا لا يمكن أن نكون كل شئ بالنسبة لجميع الناس - بالنظر إلى وجود عدد كبير من المنتجات المتنوعة في القطاع - وأن استبدال عميل ما يتكلف ٤٠ جنيهاً لكل ١٠٠٠ جنيه من الأعمال. وبعبارة أخرى إذا تحسنت درجة "التوقعات المتجاوزة" الخاصة بنا بنسبة ١٪، نتوقع حدوث زيادة قدرها ٥٠ جنيهاً في الإيراد لكل عميل مدى الحياة".

وبحساب المجموع على مدى سبع سنوات لقاعدة العملاء الحالية التي تضم مليوناً من العملاء، يساوى هذا الرقم ٥٠ مليون جنيه من الإيرادات الإضافية لجمعية برمنجهام. ويبلغ عدد حالات هروب العملاء ثلث ما كان عليه قبل أربعة أعوام.

وبالنسبة لجيل وزملائه، فإن عملية الإدارة الكلية للعملاء تشكل هي ومصفوفة قيمة العميل - الجاري تطبيقهما بشكل تجريبي في الوقت الحاضر تعتبران أسلحة استراتيجية وعناصر تمييز تنافسية.

ويوضح هيوز - الذي يعمل في مجال الجودة المؤسسية (أو التنظيمية) أن فريق الولاء يمثل عميلاً داخلياً له؛ حيث أن فريقه يقدّم بيانات شهرية وربع سنوية وسنوية عن أداء العملاء والخدمة، بالإضافة إلى تحليلات، إلى أعضاء مجلس الإدارة وقادة الأعمال في مجموعات المنتجات وفرق الأعمال المتخصصة التابعة لهم - ويتم توزيع ٥٢ نسخة من تقريره الشهري على هذه المستويات الثلاثة.

يقول هيوز: "بمرور الوقت نقوم بجمع إحصائيات عن العملاء من مصادر عديدة، ويسهم ذلك في عمل فريق الولاء ورسالتنا المتمثلة في تنمية القيم الخدمية وتحسين قدراتنا من أجل إرضاء العملاء".

وهناك ثمانية مصادر لإرجاع الأثر المتصل بتوقعات وحاجات العملاء:

١. الاستقصاءات الخاصة بالجمعية.
٢. فريق ولاء العملاء والاحتفاظ بهم.
٣. البحوث التسويقية المستقلة باستخدام الاستقصاءات التليفونية وبرامج التسوق الخفي "غير المنظور".
٤. مجموعات التركيز على العملاء.
٥. تحليل المنافسين وإجراء مفاضلة معهم.
٦. التحليل الإعلامي.
٧. شكاوى العملاء أو مدحهم.
٨. التغذية المرتدّة من الموظفين.

يقول هيوز: "إذا اكتشفنا أن توقعات العملاء لا يتم الوفاء بها، تكون سياستنا هي تسوية الموضوعات الجارية بسرعة وعلاج الاخفاقات - بتوجيه الاعتذار أو الشكر - وتطوير منتجات وخدمات جديدة"

وكمثال لمبادرة الجمعية إلى العمل في ضوء التغذية المرتدة، جاءت نسبة ١٠٪ من الشكاوى في ١٩٩١ من عملاء يشكون من أن مدخراتهم المودعة في الحسابات القديمة يمكن أن تُدرّ عائداً أفضل، فبادرت الجمعية بترقية ٦٦٠ ألف حساب ودائع إلى بدائل ذات أسعار فائدة أعلى، وتكلفّت هذه الخطوة ١٣ مليون جنيه إسترليني واستغرقت عامين.

وتشمل الإجراءات المبتكرة الأخرى المتصلة بالتغذية المرتدة رَفْع حد السحب النقدي من ٢٥٠ جنيه إلى ٥٠٠ جنيه، وتخصيص خط تليفوني خاص لتلقي مكالمات العملاء واستفساراتهم بقيمة أجرة المكالمة المحلية نفسها. وفضلاً عن ذلك أصبحت مقاصّة الشيكات تستغرق أربعة أيام عمل بدلاً من عشرة.

ويَردف هيوز قائلاً: "إن التغذية المرتدة تبرز فرص التحسين التي من شأنها أن تمكّننا من الانطلاق مرة أخرى في سباق الاحتفاظ بالعملاء".

ومن هذا المنطلق تُشكل الجودة المؤسسية قوة الدفع بالنسبة لرؤية الجمعية المتصلة بالعملاء، ووحدة منسقة لجهود تحقيق توقعات العملاء أو تجاوزها ومراجعة الأداء كل عام ووضع خطط الأعمال الرامية إلى التحسين.

> يقول هيوز: "ترتكز خطط العمل التحسيني هذه عادة على أهداف ممتدة ولكن قابلة للتحقيق".

وتتضمن المسئوليات الأخرى المسندة إلى وحدته، التدريب - أو بمعنى آخر - التنمية السلوكية، وذلك من خلال برنامج التحسين الذاتي المتواصل CPI بجمعية برمنجهام ومبادرات المكافآت والتقدير.

حشد وتعبئة المنشأة

كما يوضح شكل (٢)، فقد تم تركيز ثقافة واتجاه المنشأة بأسرها على رؤية متمثلة في إرضاء العميل من خلال قيم "الاختيار الأول" السبع وربط الأهداف بالخطة المؤسسية والاستراتيجيات الموجهة نحو العملاء وعملية تحسين متواصل للأداء.

وبعد إعادة تدشين خطتها المؤسسية الجديدة في أواخر عام ١٩٩٦ أصبح شعار الجمعية الآن "التميز هو السمة المميزة" - وذلك عن طريق السعي لأنْ تكون الأفضل في الخدمة والجودة إلى جانب الأسعار المنخفضة والتسليم السريع مع بقاء القيم والرؤية الأصلية كما هي.

إن الهدف النهائي والمطلق هو إنتاج أداء ممتاز للعمل ويتحقق ذلك من خلال أربع أولويات مؤسسية:

١. الأولوية الأولى: الخدمة - تجاوز توقعات العملاء دائماً بدرجة تفوق كل المنافسين الآخرين ويتم قياس ذلك بواسطة الطرق والأساليب المذكورة سابقاً.

٢. الأولوية الثانية: أن تتميز الجمعية بكونها صاحب عمل نموذجي - بعد الأفراد - ويتم استخدام استقصاءات اتجاهات العاملين السنوية ومراجعات مناخ العمل الشهرية ومعدّلات الاحتفاظ بالعاملين ومستويات التطبيقات كمقاييس للأداء.

٣. الأولوية الثالثة: إدارة المخاطر بخبرة وإقتدار - بحيث يتفوّق أداء الجمعية على أداء المنافسين فيما يتصل بالمتأخرات واكتساب الميزة التنافسية. وتشمل المقاييس عمليات إعادة التملك ومتوسطات الرهونات المستحقة.

٤. الأولوية الرابعة: إحداث نمو في الأرباح بحيث تُصبح الجمعية على رأس جمعيات البناء الرائدة في المملكة المتحدة في هذه الناحية وعددها ١٢، ويتم قياس ذلك بواسطة إجراء مقارنات للأرباح والتكاليف / الدخل وكذا نسب المصروفات إلى الأصول.

ولكل أولوية عامل نجاح واحد وما بين ١-٦ أهداف حيوية وعدة أهداف ثانوية. ويتم وزن هذه الأهداف من حيث الأهمية في كل عام من أعوام الخطة المؤسسية الجارية. وكمثال لأولوية الخدمة المتصلة بالعملاء:

- يتمثل عامل النجاح في العمل على تجاوز التوقعات إلى أقصى درجة أثناء مدة الخطة المؤسسية.
- تتعلق الأهداف الحيوية ببرامج نوعية محددة - مثل مبادرة الصوت والبيانات.

تشمل الأمثلة على الأهداف الثانوية، مستويات أداء العميل ونظم نقطة المبيعات واستحداث اتفاقيات متصلة بمستوى الخدمة حينما يكون ذلك مناسباً. يتحدث هيوز شارحاً فيقول: "بذلك يكون لدينا هرم من مقاييس الأداء المرتبطة بأولويات العمل والاستراتيجية المؤسسية، ويتم تتبع ومراقبة الأخيرة ورفع تقارير شهرية عنها. إننا لا نحيد أبداً عن أهدافنا التي يتم نشرها بشكل متسلسل ومتتابع لتصل إلى كل وحدة أعمال وفريق. وبهذه الطريقة يتم حشد وتعبئة المنشأة بأسرها حول شعار "التميز هو سَمتنا المميزة".

ويوضح هيوز أنه بدءاً من مديري مجلس الإدارة إلى سائر أنحاء المنشأة تمكن عملية برنامج التحسين الذاتي المتواصل CPI من تحقيق ذلك الترابط والحشد المنشود، لأنها توضح لكل موظف الهدف من دوره والمسئوليات الرئيسية المسندة إليه والأهداف الموضوعة على نحو قابل للقياس حول الأهداف المؤسسية الخمسة ويوجد لدى كل موظف خطة تنمية شخصية تشمل أهداف SMART وترتبط بالتقويم والمراجعة، وفي المقابل تحدد نواتج ذلك المكافآت والعلاوات الفردية المتصلة بالأداء.

> ويعتقد هيوز أن: "عملية تقويم برنامج التحسين الذاتي المتواصل CPI تمكنّ كل واحد منا من التحديد والاتفاق على الأهداف مع قادة الفرق تماشياً مع الأهداف والغايات المؤسسية الموضوعة. وتقوم خطط التنمية بعد ذلك بتوثيق الخبرات التعليمية والتدريبية الجديدة التي ستكتسب في العام المقبل"

وتركزّ الأخيرة على القيم والسلوكيات وسمات الخدمة وليس على المهارات الفنية، ويعّد التدريب على القيادة من أهم الدورات المعقودة. ويجرى حالياً تقديم ما مجموعه ٨٥٠٠ يوم تدريبي سنوياً من خلال ٥٠ نوعاً مختلفاً من الدورات، يركز ٧٥٪ منها على القيم والسمات و ٢٥٪ على مهارات العمل. وخلال العامين الماضيين تمّ التركيز على تدريب كافة موظفي الفروع والمستشارين الماليين على مهارات البيع المحترف.

بالإضافة لذلك، يتم تنظيم برنامج اتصال ذات موضوعات معينة للارتقاء بمستويات الخدمة، ومن هذه البرامج أيام الجودة المفتوحة التي يشمل المتحدثون فيها مندوبين عن المنشآت ذات الممارسات الأفضل المثبتة. وقد كان من نتيجة ذلك أن ارتفع الدخل بدرجة كبيرة وحدثت تحسنات رئيسية في مستويات رضا العملاء. والتدريب مرتبط بالكامل بأهداف الخطة المؤسسية النابعة من بيان رؤيتنا.

شكل (٢) نموذج هرم التدرج من الرؤية إلى المقاييس



الاتصال والتقدير

يؤكد هيوز أن الاتصال - بلا أدنى شك - هو أهم عامل مساهم في عملية الحشد والترابط والهدف الخاص بتجاوز توقعات العملاء - ولكن ليس على نحو خطي مستقيم أو هرمي. وهو ينظر للاتصال على أنه متعدد الاتجاهات ومتعدد المصادر ومفتوح، ويتولى تسهيل حدوثه وتوجيهه فريق داخلي للاتصالات.

يقول هيوز: "يمضي قادة فرق الأعمال والمساندة مُعظَم وقتهم في التواصل مع الأفراد وتحفيزهم على تحقيق الرؤية والسلوكيات المطلوبة لتدعيم وتعزيز قِيمَنا. وتستخدم الأسماء الأولى في أرجاء الجمعية والإدارات / الأقسام كافة. كما تم إلغاء المسميات الوظيفية والفواصل بين المكاتب الداخلية جميعاً من أجل التشجيع على العمل الجماعي في بيئة عمل مفتوحة لا تمييز فيها بين المراكز الوظيفية ولا يوجد لدى أي منا - بما في ذلك كبير المسئولين التنفيذيين مايك جاكسون - مكتب ذو أربعة جدران".

ويلتقى القادة في سلسلة من الاجتماعات الرسمية أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك، كما يجري كبار أعضاء الفرق زيارات متكررة للفروع للتحدّث وجهاً لوجه مع العاملين بها، ويتمثل الهدف من ذلك في الإصغاء إليهم والوقوف على أية موضوعات أو عقبات قد تكون معوّقة لتقديم خدمة العملاء.

ويترتب على هذا البرنامج حوالي ٢٠٠ بندٍ قابلٍ للتنفيذ سنوياً ـ فضلاً عن ١٢٠٠ فكرة متولدّة من برنامج اقتراحات الجمعية سنوياً، ويتم تنفيذ ٣٠٪ منها. وقد بلغ عدد الأفكار المطروحة فيما يتصل بالتحسين ٩٢٠٠ فكرة في عام ١٩٩٥.

ويتلقى قادة الفرق تقريراً شهرياً من وحدة الجودة المؤسسية حول رضا العملاء، ويقومون بعقد لقاءات نقاشية مع أفراد فرقهم لمناقشة النتائج وتخطيط استجابات وحدتهم. يقول هيوز: "وفقاً لاستقصاء أجرى مؤخراً من قِبَل مؤسسة MORI جاءت درجاتنا الخاصة بالاتصال الداخلي ضمن أعلى درجات الصناعة بالمملكة المتحدة. ويصدق ثمانية أشخاص من كل عشرة ما نقوله في اتصالاتنا ويذكر ٧٦٪ أنهم على دراية تامة بنشاط الجمعية".

وينظر للتقدير على أنه محدد وموجّه رئيسي لجودة الخدمة، وكمثال لذلك يمكن لأي شخص في الجمعية أن يرشح زميلاً له لنيل جائزة اللحظة السحرية الشهرية. ويرمى هذا البرنامج إلى تكريم أولئك الذين يرضون العملاء على نحو يتجاوز توقعاتهم وقيمة الجائزة المالية ١٠٠ جنيه إسترليني. كما يتم أيضاً رصد جوائز في صورة عطلات تصل قيمتها إلى ٢٠٠٠ جنيه إسترليني للفائزين سنوياً بجائزة اللحظة السحرية، وإدراج ملاحظات الإشادة والمديح التي يبديها العملاء بشأن موظف ما ضمن مراجعة أداء ذلك الموظف.

ويعرض المركز المؤسسي في "بيندفورد ـ ولفرهامبتون" صوراً فوتوغرافية لهذه الجوائز وشهاداتها، كما يتم تقديم عروض شهرية في القاعة الرئيسية يحضرها حوالي

٩٠٠ شخص. ويقدم قادة الأعمال جوائز نقدية قيمة كل منها ١٠٠ جنيه إسترليني بانتظام تقديراً للخدمة المتميزة. كما يتم توجيه خطابات شكر لذوي الأداء المتميز على سبيل التقدير الفوري. ويظهر الاستقصاء السنوي لاتجاهات الأفراد الذي تجريه مؤسسة MORI نواتج إتباع هذا المنهج المفتوح ذي الطابع الشخصي. فقد بلغ رضا الأفراد في ١٩٩٥، ٦٣٪ بالمقارنة بمتوسط صناعة الخدمات المالية بالمملكة المتحدة البالغ ٥٧٪.

ويضيف هيوز: "تخبرنا مؤسسة MORI بأن هذه الدرجة تستحق الإشادة والثناء في ضوء التغيرات الكبيرة التي طرأت على الجمعية وظروف عدم التأكد التي تكتنف الصناعة ككل".

ولاء العملاء والاحتفاظ بهم

يجدر التركيز على نقطة الحشد والتعبئة التنظيمية، وبذل الجهد التنظيمي من أجل تجاوز التوقعات ـ إن ولاء العملاء والاحتفاظ بهم مدى الحياة ـ إن أمكن ـ أهم من اجتذاب العملاء الجدد. وربما يجدر بنا أن نتذكر النقطة التي ذكرها جيل عن إمكانية تحقيق إيرادات بقيمة ٥٠ مليون جنيه إسترليني من وراء قاعدة العملاء القائمة على مدى سبع سنوات. أو كما أشار: "لقد انصبّ الاهتمام فيما مضى على اكتساب عملاء جدد، ولكن الجميع يدركون الآن أن فقدان العملاء يكلفّ الكثير".

وتقع على عاتق فريقه المؤلف من ثمانية أخصائيين خمس مسئوليات رئيسية هي:

- وضع أهداف للاحتفاظ بالعملاء في كافة قطاعات الأعمال.
- إعداد نظم للقياس بما يتيح إعداد ورفع تقارير دقيقة عن الأداء.

- تحديد وتحليل أسباب هروب العملاء.
- رسم استراتيجيات تعزيز ولاء العملاء والتأثير عليهم.
- إطلاع العاملين على الممارسات الأفضل المثبتة والتدريب عليها.

ويتمثل جوهر عمل الفريق في التعرف على العملاء الذين يحتمل أن يهربوا ومن ثمّ ينبغي استهدافهم ثم تغذية عملية إدارة العملاء الشاملة بالجمعية بالمعلومات المتصلة بذلك. ويوضح جيل أن مبادرة ترقية الحسابات القديمة قضت على أحد أسباب الاستياء الرئيسية وحققت أيضاً فائدتين فرعيتين: "حيث أن الجمعية أحرزت الفوز في التصدّي لهذا الموضوع، فقد حققنا ميزة تنافسية هامة في مجال بناء العلاقة التجارية فضلاً عن شعور عملاء كثيرين بأن بوسعهم أن يثقوا فينا. لقد كانت خطوة كفيلة بدعم ومؤازرة المنشأة وأعمالها على المدى الطويل. ونحن نشجع بطبيعة الحال تعدد وتكرار عمليات الشراء من جانب قاعدة العملاء القائمة وفي المقابل ـ على سبيل مكافأة الولاء ـ يحصل هؤلاء العملاء على صفقة أفضل. قد تكون هذه الصفقة في صورة حساب استثماري خاص أو ترتيب تنافسي متصل بالرهونات، ولكن حيث أن الذين يشترون الخدمات المالية صاروا أكثر فاعلية وفطنة عن ذي قبل ـ وهذا ليس بالشيء السيئ ـ فإننا أكثر تأهباً للدخول في مفاوضات ومناقشة حاجات العملاء. إن باستطاعتنا أن نقدم شيئاً لمعظم العملاء".

ويمكن تعزيز الولاء بشكل مقصود ومدروس أيضاً من خلال بناء علاقة العميل على أساس دراسة كل تفاعل وليس مجرد منع حدوث الهروب. وقد حدد فريق جيل أربع خطوات في العلاقة:

- التشكيل: الانطباعات الأولى.
- النمو أو التطور: بناء شراكة ما.
- التدهور: عملية الانقاذ.
- الانتهاء: استراتيجية الاسترجاع أو الاستعادة

وفيما يتصل بالخطوتين الأخيرتين، تم التعرّف على الاتجاهات الحيوية من خلال العصف الذهني والبحوث والمفاضلة، من أجل تصميم استراتيجية الولاء الجديدة الجاري استحداثها حالياً.

ويقول جيل إن ذلك يهدف لجعل مستويات الخدمة متوافقة بشكل مطلق مع مفهوم العلاقة ذات دورة الحياة المستمرة بأي عميل. ويشكّل الاحتفاظ بالعملاء - وكونه مرتبطاً بشكل قابل للاثبات والبرهنة بجودة الخدمة - يشكل القضية الحيوية أمّا مستويات الاحتفاظ فهي مؤشر الأداء الرئيسي.

ويوضح جيل أن استراتيجية الولاء الخاصة بفريقه وعملية إدارة العملاء الكلية أو الشاملة ينبغي أن تخلقا عنصراً يميز الجمعية عن منافسيها في سعيها نحو بلوغ الهدف المطلق أو النهائي المتمثل في ريادة القطاع، ومن هذا المنطلق يكون ولاء العملاء قضية جوهرية. ثم يضيف قائلاً:

> إن السوق في حالة حركة مستمرة، وتتميز المنتجات المالية بخصائص فريدة من حيث إمكانية تكرارها بسهولة وسرعة، ويمكن - بناء على الأسعار - أن تكون قصيرة العمر من حيث جاذبيتها. إن السعر لا يكون بالضرورة هو العنصر الحاسم، ولكن تميز الخدمة يمكن أن يكون منطلقاً يدوم أعوام عديدة. ومن ثمّ فإننا نرى أن هناك ترابطاً قوياً الوشائج بين الخدمة والابتكارات والإبداعات المتصلة بالمنتجات.

ومع ذلك فليست كل الأسواق أو المنتجات أو العملاء القائمين مرغوبة أو مربحة أو تضيف قيمة بالضرورة، ومن ثمّ يوجد لدى جمعية برمنجهام ميدشايرز بؤرة تركيز واضحة على الأهداف المتصلة بالثلاثة:

١. تركز قنوات التوزيع على تجارة التجزئة المباشرة وغير المباشرة والأسواق المهنية وأسواق الأعمال.

٢. خدمة احتياجات المنشآت الأخرى عن طريق ممارسة عمليات الامتلاك والاندماج في أسواقها.

٣. الابتعاد عن المجالات التي لا تستطيع الجمعية أن تكون فيها الاختيار الأول المربح بالنسبة لعملائها ـ مثل التأمين التجاري والخدمات العقارية وإدارة النقد والنقود المعدنية والقروض التجارية.

يقول جيل: إن علينا أن نوازن بين تكلفة الاحتفاظ بعميل ما وتكلفة استبداله، ولذا فإن القضية الجوهرية هي قيمة عميل ما بالنسبة لنا. وفيما يتعلق بأولئك الذين نسعى للاحتفاظ بهم، نحن بصدد تصميم أساس موضوعي متفق عليه ليتم ـ بناء عليه ـ تقرير ما ينبغي أن يقدّم لهم بواسطة موظفي الخط الأمامي في إطار تفاعلاتهم مع العملاء.

قيمة العميل وهروبه

تطبّق الجمعية مصفوفة معقدة لقيمة العملاء، وذلك بشكل تجريبي منذ منتصف عام ١٩٩٦ ومن المقرر أن يتم تنفيذها على مستوى المنشأة ككل اعتباراً من ١٩٩٧. والمصفوفة التي تستخدم البرمجيات عبارة عن أداء لاتخاذ القرارات يتم عن طريقها تقييم العملاء المستهدفين بموضوعية وفيما يتصل بكافة مجموعات المنتجات والفروع. وتعتمد المصفوفة على إحصائيات يومية وتسجيل أنشطة العملاء وتتعرف على الأنماط أو الاتجاهات الحيوية ـ ومن أمثلة ذلك عمليات إعادة الشراء، وطلبات صكوك الملكية.

وتكشف هذه المصفوفة أيضاً الاتجاهات المتصلة باحتمالات الهروب - فإذا طلب أحد العملاء مثلاً إحالة ائتمانية، قد يكون ذلك مؤشراً على أن في نيته التحول إلى جهة أخرى. يقول "جيل": يتفشى التحوُّل من مقدم خدمة إلى غيره في مجال الخدمات المالية عندما يسود السوق الركود.

ووفقاً للأبحاث التي تجريها الجمعية بنفسها، يتحول العملاء إلى جهات أخرى في مجال الرهونات - مثلاً - لثلاثة أسباب: سعياً وراء صفقة أفضل، أو أسعار أفضل أو عرض Cash Back. وقد ذكر ٨٠٪ من عملاء برمنجهام الذين تحولوا إلى جهة أخرى، واحداً من هذه العوامل الثلاثة كسبب لهروبهم، أما نسبة ٢٠٪ الباقية فذكروا أن الخدمة هي القضية الجوهرية.

وتظهر البحوث أن العامل الثاني الهام في مسألة هروب العملاء هو أن ٦٠٪ من العملاء المفقودين لا يتصلون بالجمعية قبل تحويل معاملاتهم إلى جهة أخرى، ويشكل ذلك مصدراً رئيسياً للفرص الضائعة.

> يقول "جيل": عندما نكتشف الهروب يكون الأوان قد فات. لذا علينا أن نرصد العلامات والإشارات - مثل الاستفسار عن أسعار الفائدة - ونتصرف بناء عليها بتقديم عرض أفضل. كذلك فإن أداء الاتصال بفعالية أكبر من شأنه أن يحول دون هروب العملاء.

ومصداقاً لذلك نجد أن أداء جمعية برمنجهام في ناحية الاحتفاظ بالعملاء يسير بشكل جيد، وهي تعتمد لتحقيق ذلك على إحصائيات رابطة جمعيات البناء وبنك انجلترا إلى جانب التقديرات الاستقرائية الداخلية.

> يقول "جيل": إن لدينا سجلاً مشرفاً في هذا الناحية.

أما فيما يتعلق بالأحوال التي تظهر فيها دلائل على احتمال حدوث الهروب أو عندما يتعين التحرك لمنع نشوء أحد أسباب الهروب أصلاً - فهو يوضح أن الاتصال ينبع بشكل طبيعي من علاقات العملاء الأفضل وإن كان هناك ثلاثة أساليب إضافية سوف يتم استخدامها بفعالية أكبر وهذه هي: إصدار قوائم أو بيانات شهرية كوسيلة لإبلاغ الرسائل، واستحداث منتجات ذات صلة عند تدشين منتج جديد ومجلة العملاء النصف سنوية الصادرة عن الجمعية والتي يتم توزيعها على ما يقرب ٣٥٠ ألف عميل.

وإضافة لتميز الخدمة وارتفاع مستوى الاتصال الخارجي، تساعد عملية تقسيم العملاء إلى قطاعات أيضاً على الاحتفاظ بالعملاء لأنها تكشف عن نوعيات العملاء الأكثر عرضة للهروب. كذلك فإنه عن طريق دراسة قاعدة بيانات العملاء والاختيار أو التوفيق بين المداخل المختلفة إلى مختلف فئات العملاء، يصبح من الممكن توفير استجابات أو منتجات تتلاءم مع الاحتياجات الفردية للعملاء بدرجة أكبر.

ومع ذلك ففيما يتعلق بالولاء، يؤكد "جيل" أن العملاء الذين يتم تزكيتهم شخصياً من قبل الأقارب أو الأصدقاء يتضح عادة أنهم الأشد ولاءً على المدى الطويل، ومن هنا يتم استخدام برامج المكافآت لتشجيع العملاء الحاليين على جذب عملاء جدد للجمعية في مقابل حصولهم على هدايا.

> يقول "جيل": إن طرح مبادرات أخرى يكون دائماً محل دراسة في نطاق فريق الولاء بشرط أن تنبع بشكل طبيعي من قوة العلاقة بالعميل لا أن تتخذ صورة رشاوى.

التغذية المرتدة من العملاء

من المفهوم بداهة أن السعي للاحتفاظ بالعملاء الهامين، يُكسب التغذية المرتدة من العميل أهمية حيوية - وبالتالي استراتيجية - بالنسبة للمنشأة وأعمالها. وإلى جانب التقارير التنفيذية، تستخدم التغذية المرتدة في تزويد الفرق والعاملين في الخط الأمامي بالمعلومات كل شهر، والكشف عن الموضوعات والاتجاهات ذات الأهمية وسير الأداء مقارنة بقيم الخدمة، وفرص التحسين والاقتراحات أو الأفكار.

وتستخدم الجمعية استبيان الرضا عن الخدمة الذي تجريه شهرياً كأداة رئيسية للحصول على التغذية المرتدة من العملاء، وقد تم إرسال مليون نسخة من هذا الاستبيان منذ ١٩٩١، وتبلغ نسبة الاستجابة للاستقصاء ٢٠٪ في العادة، ومما لا يثير الدهشة أن الاستقصاء أشار إلى أن ٩٠٪ من العملاء يعتقدون أن التعامل مع الجمعية سهل ومريح، ويتم تعزيز الاستبيان بإجراء استقصاءات تليفونية وبرامج المتسوق الخفي (غير المنظور).

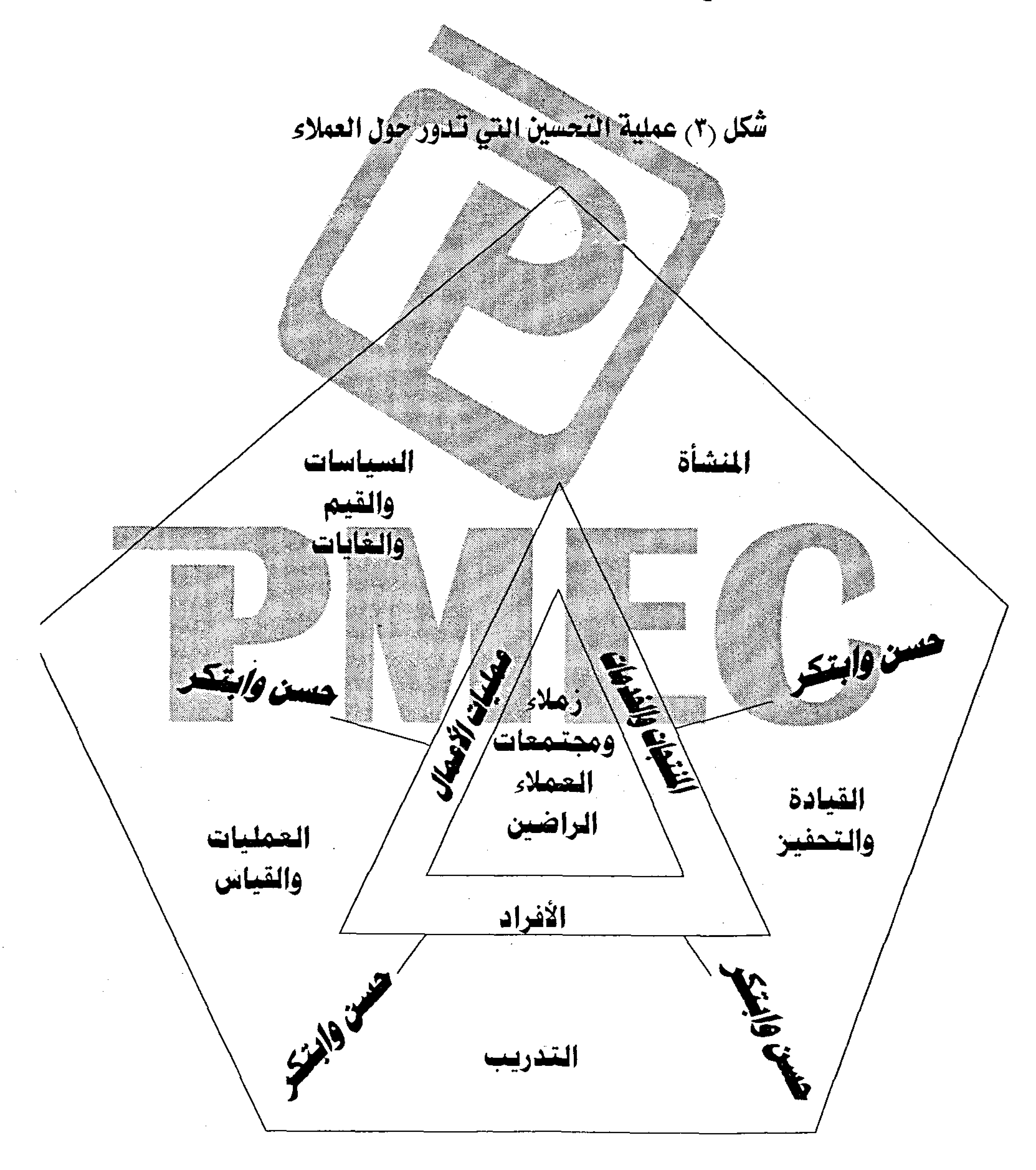
إن العملية عبارة عن حلقة "إصغاء وتعلم" مؤلفة من أربع مراحل: القياس، والاتصال، والعمل، والتغذية المرتدة، وترتكز جميعها على مبدأ التحسين المتواصل. ويوضح الشكل(٣) عملية التحسين التي تدور حول العميل بأسرها.

ويتم جمع وتحليل الاستجابات والملاحظات المستخلصة من الاستبيان من جانب فريق الجودة المؤسسية التابع لجون هيوز بغرض التعرّف على محددات رضا العملاء، واستخدامها كأساس للمراجعة الشهرية للأرقام التي تتم في نطاق الجمعية. ويتم بعد ذلك إبلاغ وحدات الأعمال وقادة الفرق بالأرقام والملاحظات المناسبة، وينشأ عن عملية القياس تنفيذ مشروعات تهدف للتغيير أو التحسّن.

على سبيل المثال: أعرب العملاء ذات مرة عن استيائهم من أسلوب إدارة MIRAS - الإعفاء الضريبي لبرنامج الرهونات - فتم تشكيل فريق لتناول وعلاج هذه المشكلة على وجه التحديد من أجل تحسين رضا العملاء.

ومن أجل توضيح النقطة الخاصة بمبادرة جمعية برمنجهام بطرح حل أو اتخاذ خطوات محددة لتقليل الشكاوى وتعظيم رضا العملاء في حالة تلقي تغذية مرتدة سلبية من العملاء، تم تتبع ستة موضوعات عريضة ذكرها العملاء في الاستبيان بمرور الوقت. وباستخدام مقارنات أرقام ١٩٩٢-١٩٩٥ - مع إدراج الحل أو الإجراء المتخذ في كل حالة - كانت القضايا كما يلي:

شكل (٣) عملية التحسين التي تدور حول العملاء



١. توفير المزيد من المعلومات عن أسعار فائدة أفضل على الحسابات القديمة ـ انخفض عدد مرات ذكر هذا الموضوع من ١٤٨١ في ١٩٩٢ إلى ٤٢٢ في ١٩٩٥ بعد نقل العملاء المتضررين إلى حساب BEST الخاص.

٢. استلام بريد رديء الجودة ـ انخفض عدة مرات إثارة هذا الموضوع من ٧١ إلى ٣٧ في الفترة نفسها بعد تحسين عملية الاستهداف.

٣. القروض المرفوضة ـ من ٦٢ إلى ٣٧ بعد إعادة النظر في السياسات الائتمانية.

٤. الرغبة في مجموعة أكبر من المنتجات ـ من ٥٨٥ إلى ٣٩٣ بعد طرح منتجات مرتبطة بحقوق الملكية وقروض غير مضمونة.

٥. تحسين وتطوير الفروع من حيث ساعات العمل والخصوصية ـ انخفض عدد مرات إثارة هذا الموضوع من ١٣٨٤ إلى ٦٦٧ بعد إجراء أعمال تجديد وتطوير للفروع وإطالة ساعات العمل.

٦. أسعار الفائدة التنافسية ـ من ٩٤٩ في ١٩٩٢ إلى ٣٢٧ في ١٩٩٥ بعد تحسين التنافسية.

لقد كان مجموع القضايا المثارة بالمقارنة بالمجتمع الإحصائي موضوع البحث في الاستبيان كبيراً في عام ١٩٩٢، حيث ذكرت ٤٥٣٢ شكوى محددة في هذه الموضوعات من جانب قاعدة عملاء تضم ٨٦٠ ألف عميل، على حين كانت الأرقام ١٨٨٣ و ١٠/٢٠٠٠ على التوالي في عام ١٩٩٥.

يقول هيوز: إن الحتمية المطلقة في حالة إثارة أي شكوى أو قضية أن يتم علاجها بما يحقق صالح العميل. وتنتج الإجراءات دائماً من تدفق بيانات التغذية المرتدة من العملاء، أو الأحاديث الداخلية بعد إجراء التحليل. إن أي فرد مخول سلطة علاج مشكلة ما أو استعادة عميل ما.

ويُعد تخصيص ميزانية تحت مسمى "ميزانية إصلاح الخدمة" مثالاً لهذا النوع من الصلاحيات من الناحية العملية، فأي موظف يحق له سحب أموال من هذا الاعتماد "لعلاج موقف ما لصالح العميل" ثم تبرير النفقات فيما بعد. وثمة أسلوب آخر مبتكر معتمد على البحوث تطبقه الجمعية كأداة جوهرية لتحديد الحاجات التدريبية، وتلك المتصلة بالتنمية الشخصية في إطار التفاعلات مع العملاء.

فمن خلال أسئلة معينة واردة في استقصاءات العملاء، يتم تحديد العوامل المتصلة بالموظفين ومواقع العمل أو الخدمة التي ينشأ عنها خبرات إيجابية أو سلبية من وجهة نظر العميل، وهي تنقسم إلى فئتين: عوامل تعظيم وارتقاء أو عوامل معوّقة. وقد أفاد ٩٧٪ من العملاء في عينة مؤلفة من ٥٢٣ عميلاً أن خبراتهم إيجابية وبلَغ مجموع من ذكروا عوامل التعظيم والارتقاء ٨٣٪، منها ٣٧٪ لتمتع العاملين بالاستعداد لمد يد العون، و ٤٦٪ لكون العاملين ودودين - مقابل ١٧٪ ذكروا عوامل مُعوّقة: حيث ذكرت الخدمة بواسطة ١٤٪، بينما ذكرت عوامل متصلة بالمنتجات بواسطة ٣٪.

أما نسبة ٣٪ الباقية، الذين أفادوا بأن خبراتهم كانت سلبية فقالوا إن ٩٤٪ من تلك الخبرات تعود إلى وجود العوامل المعوّقة، و ٦٪ تعود إلى عوامل تعظيم وارتقاء.

ويقول هيوز إن أهمية المشروع تكمن في أنه قد تمّ التوسع فيه بحيث تمّ إجراء تحليل أشمل لعدد ٨٥٠٠ استمارة استبيان، وكشف ذلك عن وجود أكثر من ٥٠٠ نعت أو صفة مختلفة يمكن بواسطتها وصف خبرة الخدمة الخاصة بالعميل على نحو إيجابي أو سلبي. وعن طريق إيجاد ارتباط بين الصفات الإيجابية والعوامل المساهمة في تجاوز توقعات العملاء، تمكنت الجمعية من تجميع سلوكيات الأفراد المثلى في صورة بطاقة لقيمة الخدمة يحملها كل موظف، ويتم تدعيم تلك السلوكيات بواسطة التدريب.

يقول هيوز: في هذه الحالة تساعد التغذية المرتدة على تحسين السلوك الفردي، وربط عملية الإصغاء والتغذية المرتدة لدينا برؤية العميل وقيم الخدمة والتدريب والتحسين المتواصل لجودة الخدمة، ويَسمَحَ لنا ذلك بتجاوز حدود إرضاء العميل.

النجاح الحاسم

يذكر بوب جيل المسئول عن فريق ولاء العملاء والاحتفاظ بهم نظرة عامة على تركيز برمنجهام ميدشايرز الشديد على العملاء، أن هذا الاتجاه قد أثمر عن تحسّن مستويات رضا العملاء وأرقام الأعمال وأن التدريب السلوكي بدأ يحقق مردوداً. كما يشير أيضاً إلى انتهاج استراتيجية مدروسة للابتعاد عن المجالات التي لا يتم فيها خَلق قيمة - أو قيمة مضافة في المستقبل، إذ يقول:

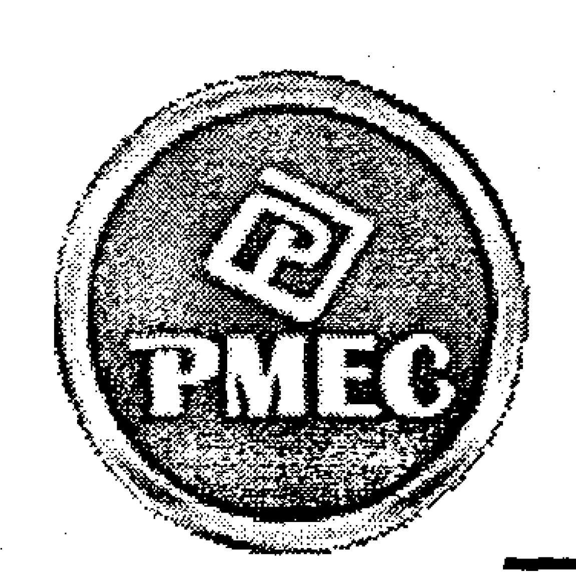
لقد عملنا جاهدين من أجل تحديد جماعات العملاء التي نرغب في خدمتها، وكان معنى ذلك وقف نشاطنا في مجالات الأعمال أو خطط المنتجات التي تعذّر أداؤها على نحو يتفق مع رؤيتنا وأهدافنا. وتمّ مؤخراً وقف التعامل مع بعض العملاء بعد إجراء تحليل لسمات العملاء وتقسيمهم إلى قطاعات.

وإضافة لذلك أصبحت الموارد تنشر بشكل أكثر فعالية أيضاً، ومن خلال مصفوفة قيمة العميل المستحدثة أمكن استبعاد النزعة الذاتية من المعاملات أو المفاوضات المنجزة مع العملاء.

لقد اكتشفنا أنه كلمّا زادت المنتجات تشابكاً كلما تناقص احتمال هروب العميل، ولكن النقطة الجوهرية هنا هي رصد دلائل ومؤشرات احتمال حدوث الهروب على كافة مستويات التفاعل بين العميل وموظفي الخط الأمامي، فحالات هروب العملاء تتيح للمنافسين منفذاً سهلاً لأعمال جديدة على أية حال. ومن هنا تأتي

أهمية التدريب الذي يقدمه هيوز وزملاؤه، والذي يركزّ على ٢٥ مقدرة محورية ومهارات الاتصال بين الأشخاص واتخاذ القرار والعمل عبر الحدود في المقر المعاد هندسته ذي المخطط المفتوح. إلا أنه يشدّد على أن القيادة نقطة جوهرية، إذ يقول:

أياً كان شكله، فلن يحدث التغيير السلوكي أبداً إلاّ إذا تمت قيادته من المستويات العليا. لقد بدأت عمليتنا برؤية لرضا العميل واجتازت مقاييس صارمة للأداء وتحسين متواصل على كافة مستويات الجمعية، وصولاً لنتائج الأعمال. وقد تعلمنا في الطريق من خبرتنا وتجاربنا، واحتفلنا بالنجاح. إننا نحب أن نعتقد أننا نفعل أكثر مما يعتقد الآخرون أنه ممكن الحدوث.







اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
1	دار الفكر العربي	64شارع عباس العقاد - مدينة نصر	22752984
2	دار طيبة	23شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد	22711101
3	دار الافق	6شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل	22754583
4	كمبيوساينس	1ش عبدالحكيم الرفاعي -عباس العقاد -مدينة نصر	26702263-22874711
5	فيرجن ميجا ستورز	ستي ستارز مول مدينه نصر	
6	دار الكتاب الحديث	٩٤ شارع عباس العقاد ـ مدينة نصر	22752990 - 22752992
10	دار العلوم للنشر والتوزيع	43ب شارع رمسيس ـ معروف وسط البلد- القاهرة	25761400-25799907
11	دار الشروق	1 ميدان طلعت حرب- وسط البلد	23912480
12	مكتبة مدبولي	5 ميدان طلعت حرب- وسط البلد	25756421
13	دار حــراء	3شارع شريف - وسط البلد	23928963
14	دار الاحمدي	40شارع طلعت حرب - وسط البلد	25740503
15	مكتبة زهراء الشرق	16أ شارع محمد فريد - وسط البلد	23929192
16	عالم الكتب	28شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23926401
17	مكتبة ليلى	شارع جواد حسني من ميدان عابدين	23934402
18	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان ـ داخل سوبر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة- شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	24526348-24544467-22565939
19	مكتبة شادي	29شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23928618
20	دار الكتب العلمية	50ش الشيخ ريحان عابدين القاهرة	27954229
21	مكتبة الزهراء	53ميدان الفلكي - باب اللوق	27951451
22	دار النهضة العربية	32شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23926931
23	دار افاق	75شارع القصر العيني - امام دار الحكمة	27953811
24	مكتبه الكتب خان	(3/1) طريق اللاسلكي المعادي الجديده	25194807
25	مكتبة الأنجلو المصرية	165 شارع محمد فريد	23914337
26	المنظمة العربية للتنمية	ص ب ٥٦١٢ هليوبوليس غرب -١١٧٧١مصر الجديدة القاهرة	2580077-2580077
27	ايتراك للنشر	مطار الماظة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب12	4172740
28	دار السحاب	شارع المدينة المنورة - النزهة الجديدة - القاهرة	6224957
29	مكتبة النوالي	البوستة ـ عمارة سنتر الاهرام - مصر الجديدة شارع91	24195462
30	مكتبة ديوان	159شارع 26 يوليو - الزمالك	27362096
31	المكتبة الاكاديمية	121شارع التحرير - الدقي	37485282
32	مكتبة علاء الدين	42شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	03 /4876186
33	منشأة المعارف	42شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	03 /4873303
34	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١شقة ٨	03/482236051

م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		اسماء الموزعين خارج مصر	
		السعودية	
1	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥	009661 / 4654424
2	مكتبة جريــــر	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	009661 / 4626000
3	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد - مقابل جوازات الرياض	009661 / 4020396
4	مكتبة الشقري	ص . ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	009661 / 4611717
5	مكتبة كنوز المعرفة	ص . ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	009662 / 6514222
6	شركة قرطبة	ص . ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦	009661 / 4791323
		الكويت	
7	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثنى - شارع فهد السالم - الكويت	00965 / 2424289
8	مركز الراشـــــد	مجمع العازمي - شارع تونس - حولي	00965 / 2666206
9	دار اقرا	الكويت حولي ش المثنى ص ب ١٩٣٧ حولي	00965/9157170
10	دار الكتاب الحديث	شارع الهلالي - برج الصديق - الصفاة	00965 / 2460634
		الامارات	
11	مكتبه دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢٦٠ دبي	00971/43339998
12	مكتبة الجامعة	أبوظبي - الإمارات	00971/26422530
		اليمن	
13	الدار العلمية للكتب الجامعية	ص . ب ١٣٥١٩ صنعاء	009671 / 216649
14	مكتبة خالد بن الوليد	الداري العربي - امام معرض القادسية	009671 / 224694
		قطر	
15	تسجيلات الأمة	الدوحة - قطر	0974/4420203-4442535
		سوريا	
16	دار الفكر	ص . ب ٩٦٢ دمشق	0096311 / 2211166
		فلسطين	
17	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	009708 / 2825688
18	وكالة ابو غوش	ص . ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	009722 /5831404
		الاردن	
19	دار المستقبل	ص . ب ١٨٤٢٤٨ عمـان ١١١١٨	009626 / 4658263
		الجزائر	
20	الدار الجزائريه	الجزائر	00213/615353
21	زينب طلحه	الجزائر	21379275370
22	دار الكتاب الحديث	درارية - تجزئة C رقم ٣٤ - ص.ب: ٦١ الجزائر	0021321 / 354105
		ليبيا	
23	مكتبة دار الشعب	مصراتة - شارع رمضان السويحلي	002185/12617969

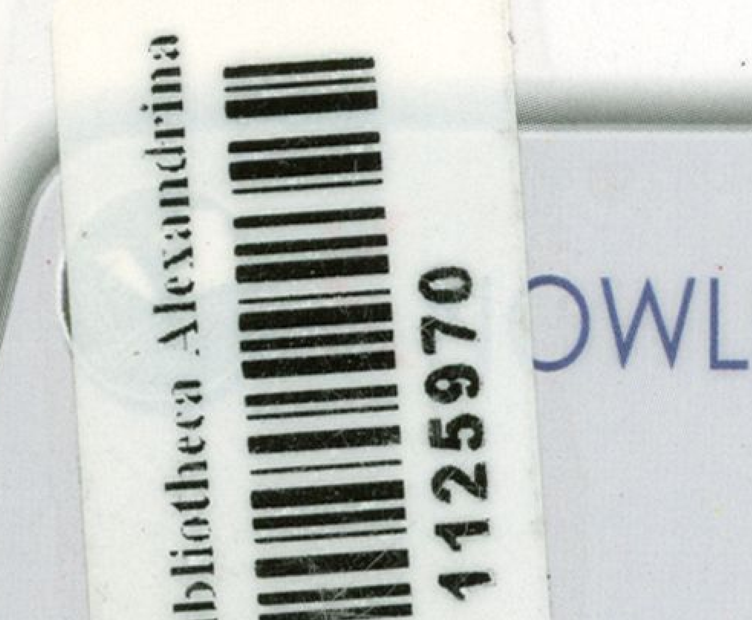
Training Modules

العناهج التدريبية المتكاملة

هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك تضم سبعة مجالات رئيسية تغطى أكثر من ثلاثمائة موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهاري و التطبيقي و يكفي كل منها لتنفيذ برنامج تدريبي مدته ٥ أيام.

لا غنى عنها للمدرب و المتدرب و أخصائي التدريب. أخترنا منها ما يناسبك و ابدأ العمل و في جوزتك خبرة تزيد عن أربعين عاما من التدريب

المستشار العلمي
د. عبدالرحمن توفيق



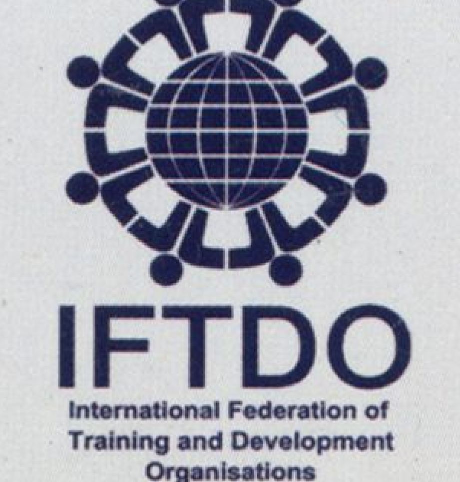
KNOWLEDGE















٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيـزة - مصـر. هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)